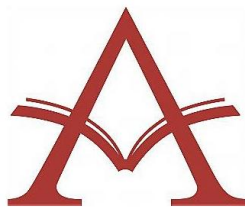


UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y
GESTIÓN DE EMPRESAS**



TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL

**PROPUESTA DE CONTROL INTERNO PARA REDUCIR EL
DESCARTE DE PRODUCTOS – MERMAS Y DESMEDROS -
EN EL ÁREA DE FRUTAS DE LAS EMPRESAS DE *RETAIL*.
CASO: TIENDAS ECONO AHORRO, SEDE MANCO CAPAC.
LA VICTORIA, LIMA 2017.**

**PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN
ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

INTEGRANTES:

Bach. Lourdes Magaly Sinche Galvez
Bach. Lorena Soledad Manuel Machaca
Bach. Miguel Ángel Castañeda Apaza

ASESORA:

Dra. Verónica Cuchillo Paulo

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO Y DESARROLLO
INSTITUCIONAL**

LIMA, 2018

Dedicatoria

A Dios, por permitirme poseer una buena salud, para poder lograr mis objetivos y guiarme por el buen camino.

A mis padres, por ser mi fortaleza y motivación para salir adelante, gracias porque siempre me guiaron, inculcándome los valores y principios que hoy me hacen de mí una mejor persona.

A mi amada hija Stheffany, este trabajo es ejemplo para mostrar que las metas se cumplen en la vida, y son parte del éxito.

Lourdes Magaly Sinche Galvez

Dedico este trabajo a Dios por darme la vida, a mis padres y abuelos que son mi inspiración, por formarme con buenos sentimientos, principios y valores, por siempre brindarme su apoyo incondicional, por su paciencia y sus consejos, guías que ayudaron a culminar mi carrera profesional permitiéndome ser una persona de bien. Agradezco ese amor infinito.

Lorena Soledad Manuel Machaca

A Dios, por dirigirme en el buen camino, dándome las fuerzas para continuar en este andar hacia mi carrera profesional, ayudándome a superar los obstáculos en todo intento.

A mis padres, por la comprensión y apoyo brindado en todo momento, sus consejos fueron los más pertinentes en los momentos de mayor dificultad, y su respaldo fue determinante en mis estudios. Hicieron de mí cuanto soy como ser humano, con su ejemplo y empeño, con su perseverancia me impulsaron a alcanzar mis objetivos. Gracias.

Miguel Ángel Castañeda Apaza

Agradecimiento

Agradecemos infinitamente a Dios por bendecir nuestras vidas, por acompañarnos y darnos fuerzas para superar obstáculos y dificultades, porque nos permitió alcanzar estos momentos tan especiales en nuestras vidas.

Agradecemos a la Universidad Peruana de Las Américas, por brindarnos el apoyo de culminar mis estudios y por habernos otorgado la ocasión de avanzar en nuestro proceso educativo hacia un desenvolvimiento profesional.

Agradecemos a nuestros padres por ser los principales autores de nuestros sueños, gracias a ellos por creer cada día en nosotros.

Resumen

Este trabajo de investigación lleva por título “Propuesta de control interno para reducir el descarte de productos- mermas y desmedros- área de frutas de las empresas Retail. Caso: Tiendas Econo Ahorro, sede Manco Cápac. La victoria, Lima 2017”.

Debido a la falta de supervisión y control de los productos perecibles en el área de frutas, que origina grandes pérdidas a la empresa. Esto se debe por la mala manipulación, rotación y curación de los colaboradores del área perecibles.

Los procesos de inventario, área de compras y Logística no son los adecuados, carecen de control interno, las auditorías realizadas son solo un soporte, pero falta más apoyo por parte de la gerencia.

Por tal motivo se propone un control interno que ayude a reducir la merma en el área de frutas, con la ayuda de un supervisor perenne en el área, que capacite constantemente al personal y esto sirva para realizar mejor la manipulación, exhibición y compras de las frutas, obteniendo stock sincerados para el inventario.

Con la implementación se disipará o disminuirá la merma y desmedro en el área de fruta, ayudando hacer rentable el área con menos pérdidas.

Palabras Claves: Control Interno, descarte de producto, mermas y desmedro.

Abstract

This research work is entitled "Proposal of internal control to reduce the discarding of products - waste and waste - fruit area of Retail companies. Case: Econo Ahorro stores, Manco Cápac headquarters. The victory, Lima 2017 ".

Due to the lack of supervision and control of perishable products in the fruit area, which causes great losses to the company. This is due to the poor handling, rotation and healing of perishable area workers.

The processes of inventory, purchasing area and logistics are not adequate, they lack internal control, the audits carried out are only a support, but lack of support from management.

For this reason, an internal control is proposed that helps to reduce shrinkage in the fruit area, with the help of a perennial supervisor in the area, who constantly trains the personnel and this serves to better perform the manipulation, exhibition and purchases of the fruits, obtaining sincere stock for the inventory.

With the implementation, the shrinkage and shrinkage in the fruit area will dissipate or decrease, helping to make the area with less losses profitable.

Keywords: Internal Control, product disposal, waste, detritus.

Tabla de Contenidos

Carátula	i
Dedicatoria	ii
Agradecimiento	iiii
Resumen	iv
Abstract	v
Tabla de Contenidos	vi
Introducción	viii
1. Problema de la investigación	1
1.1 Descripción de la Realidad Problemática	1
1.2 Planteamiento del Problema.	3
1.2.1 Problema general	3
1.2.2 Problemas específicos	3
1.3 Casuística	4
2. Marco Teórico	7
2.1 Antecedentes	7
2.1.1 Internacionales	7
2.1.2 Nacionales	9
2.2 Bases teóricas	11
3. Alternativas de Solución	38
Conclusiones	
Recomendaciones	
Referencias	

Apéndice

Introducción

La primera empresa *retail* en el Perú inició operaciones en Lima el 13 de marzo de 1953 con el nombre Súper Market. Según Apoyo Consultores (2017), en el mercado peruano las empresas del sector comercial de *retail* especializadas en *discounter* supone la reducción al máximo de costos de producción para competir en base a precios de descuento, destacando supermercados como Mass, del grupo inversor InRetail, que cuenta con al menos 70 plazas a nivel nacional, tiendas Econo Ahorro del grupo chileno supermercadista SMU, con 17 locales de venta en Lima, Huacho, Barranca, Ica, Pisco, Piura, Sullana y Paita; y las hiperbodegas Precio Uno del grupo Falabella con seis establecimientos. De acuerdo con información de la propia compañía, dicha firma comparte en el mercado peruano con los grupos Cencosud y Falabella, un 63.7% del negocio de supermercados y, según un estudio de la consultora Kantar Worldpanel (2018), los *retail discounters* tienen una penetración de aproximadamente el 11 % en el mercado peruano. Según el Estudio del Consumidor Comercial Peruano desarrollado por Arellano (2017), 175 supermercados se registraron en la capital en el 2015 y 98 en provincias; esto es cinco veces más de lo registrado en el año 2009 y la frecuencia de visita mensual de los consumidores en provincias es mayor que en Lima: 2,9%.

Econo Ahorro inicia operaciones en Perú en el año 2011, en el 2014 contaba con seis tiendas en Lima y siete entre Piura e Ica, en el año 2015 inaugura nuevas sucursales en Huacho, Barranca y Pisco y, en la actualidad, cuenta ya con 17 tiendas y un crecimiento anual del 20%. Como se puede apreciar, el crecimiento explosivo de este negocio se ha dado a partir del año 2014, luego de atravesar una crisis muy fuerte en los primeros años de operación debido a fallas en el formato Maxi Bodega, con el que iniciaron operaciones y que

mantuvieron hasta el año 2013, y a la fuerte competencia que existe en Perú en el rubro de supermercados. En el año 2013, sus formatos desarrollados en Chile, bajo las marcas Mayorsa para ventas mayoristas y Econo Ahorro para ventas al detalle, dan resultados muy positivos por lo que deciden trasladar este *know how* a sus inversiones en Perú sobre todo en lo referente a las operaciones y la logística (Gestión, 2016).

Uno de los principales retos a los que se enfrentan las empresas *retail* en los últimos años es la reducción de costos de producción sin sacrificar la calidad en sus productos, además de la reducción de mermas y desmedros para seguir siendo competitivo y brindar a sus clientes productos que cumplan cada una de sus expectativas a satisfacción de sus necesidades. Una de las formas para reducir desperdicios y sus correspondientes costos es la optimización de recursos humanos, económicos y tecnológicos a través del establecimiento de procesos de control interno.

El presente trabajo de investigación titulado: *Propuesta de control interno para reducir el descarte de productos – mermas y desmedros- en el área de frutas de las empresas de retail. Caso: Tiendas Econo Ahorro, sede Manco Capac. La Victoria, Lima 2017*, se considera materia de investigación, dada la importancia que tiene el desarrollar un mejoramiento organizacional para que la organización sea más productiva desde la prevención de desperdicios en el área de frutas de las empresa *retail*, pues en los momentos actuales, a partir de una valoración empírica, se observa que existen cuatro motivos principales de mermas y desmedros que son: Fallas en procesos, robo interno, robo externo y mala manipulación de colaboradores. Estas fallas en el 2014, según estudios de la Organización mundial del Comercio (2016), registraron pérdidas para el sector a nivel mundial de aproximadamente 120 billones de dólares, lo que representa más del 1,5% de las ventas mundiales.

En el año 2016, la empresa de *retail* Econo Ahorro presentó aproximadamente S/.46,106.00 soles en merma, lo que equivalió a un 9,29% de sus ventas. Esta cifra es alarmante, pues estudios de la Organización Mundial del Comercio (2016) revelan que el promedio mundial de desperdicio y descarte de productos en supermercados es de 1,5% y que aquellos de mejor desempeño registran un 0,5%. En definitiva, se está frente a un problema de grandes dimensiones y que otros minoristas han logrado controlar. La base teórica se hace referencia a los puntos críticos que concentran la mayor cantidad de merma en la cadena de suministros en los supermercados a nivel internacional y nacional. El desarrollo contiene una serie de pasos para la determinación de los errores cometidos en la cadena de suministros en el área de frutas y la forma de abordarlos. El presente estudio de carácter aplicativo inicia con una revisión del marco teórico de la variable *control interno*, que se presenta de forma conceptual como la función de control del proceso administrativo; y la revisión teórica de la variable *descarte de productos* centrándose en las tipologías de mermas y desmedros; luego, se presenta un análisis del caso de estudio en base a las dimensiones de las teorías, para finalizar con una propuesta de mejoramiento mediante la aplicación de un conjunto de instrumentos de control interno orientados al mejoramiento de las operaciones en el caso de estudio que sirvan como aporte inicial a la resolución del problema.

Tal propuesta se realizó de la siguiente manera: La implementación de la mejora a través de la metodología, llevando un control interno de trabajo en equipo, donde se usarán métodos para minimizar la merma ocasionada por mal cálculo de la demanda, error en la manipulación de productos, hurtos no detectados, de tal forma que se genere un flujo continuo y efectivo de principio a fin en las secciones, disminuyendo considerablemente los

desmedros y por consiguiente costos que van en pérdida para con la empresa. Así, se realizó un diagnóstico que nos permitió detectar la situación actual de la empresa, para de esta manera conjugar los elementos apropiados para desarrollar el análisis de los datos obtenidos para el diseño de mejora en el área de frutas. Mediante la propuesta de implantación, se propusieron acciones para una mejora continua en el área de perecibles, que contribuyeron a la reducción del nivel de desperdicio de productos. Por último, se sugirió implementar una serie de herramientas que coadyuven a resolver la problemática actual de la empresa tales como: Mejora de procedimiento, ejecución de los programas de capacitaciones constantes a los jefes de cada sección del área de perecibles, mala manipulación de los productos. Se espera que este trabajo ayude a que las sedes o locales tengan un ejemplo a seguir llevando un mejor control de merma en el área de frutas.

1. Problema de la investigación

1.1 Descripción de la Realidad Problemática

Actualmente a nivel mundial, las tiendas de Supermercados *retail*, se encuentran con un alto grado de desfase en la merma y desmedro de perecibles, específicamente en el área de frutas. En el Perú, las 24 tiendas Econo Ahorro no son ajenas a este gran problema de desperdicios denominados mermas y desmedros. Concretamente, en la sede Manco Capac, este problema es de suma gravedad debido a lo que la Administración pone de manifiesto al señalar que se llega a generar una gran pérdida económica mensual debido a que el desperdicio de productos es superior a la cantidad vendida y el precio de venta no justifica mermas y desmedros superiores al 50 % de las existencias en stock.

Mes		Agosto		←		Categoría	FRUTAS Y VERDURAS
		*Selecciona Mes				*Selecciona Categoría	
Centro		Venta (S/)	Brecha Visible (S/)	Cíclicos (S/)	Brecha Oper. Total(S/)	%	
Total		496,170	-32,275	-13,831	-46,106	-9.29%	
5025	Tienda Manco Capac	9,481	-2,733	-7,866	-10,599	-111.8%	
5029	Tienda Huacho	3,391	-2,371	-593	-2,964	-87.4%	
5028	Tienda Barranca	3,847	-2,697	-269	-2,966	-77.1%	
5027	Tienda Canto Grande II	6,236	-2,597	-420	-3,017	-48.4%	
5005	Tienda Chorrillos	5,527	-2,134	-116	-2,250	-40.7%	
5031	Tienda Mexico	4,194	-1,596	449	-1,148	-27.4%	
5024	Tienda Rimac	12,163	-2,244	-709	-2,953	-24.3%	
5022	Tienda Ica	11,361	-1,320	-1,031	-2,351	-20.7%	
5023	Tienda Pisco	9,890	-1,382	-490	-1,872	-18.9%	
5007	Tienda Iquitos	17,934	-2,913	-185	-3,098	-17.3%	
5030	Tienda Gran Caqueta	11,379	-1,440	173	-1,267	-11.1%	
5019	Tienda Sullana	33,635	-1,235	-928	-2,163	-6.4%	
5021	Tienda Paita	31,058	-1,601	-199	-1,800	-5.8%	

Figura 1. Acumulación de desperdicios por mes.

Fuente: Econo Ahorro (2017).

Como se aprecia en el cuadro, el desperdicio total es más alto que la venta, éste indicador permite afirmar que el área de frutas de este punto de venta de la compañía no es rentable. Es posible afirmar, por tanto, en base a la observación empírica y a una entrevista realizada al administrador de la tienda que, en la actualidad, existen deficiencias en el proceso de control interno reflejado en:

Desconocimiento de la labor de control interno por falta de capacitación: El personal no tiene definido cuales son los procedimientos del área de frutas tales como: saneo, rotación de mercadería FIFO y LIFO, estándares de calidad y exhibición, solo capacitando al personal podemos revertir los indicadores.

Falta de supervisión: El administrador no se abastece con la supervisión del área de frutas, pues se trata de un área donde existen estos quiebres y falencias.

Fallas en los procesos operativos logísticos: Las fallas se originan desde que empieza todo el proceso de canal de distribución, el área de compras genera órdenes de compra al proveedor sin antes verificar los stocks de inventario por falta de comunicación, generando el sobre stock de los productos, es decir, las frutas. Si tenemos un sobre stock de frutas y la venta está por debajo, se producen desperdicios por perecibilidad, dado que solo tenemos tres días para que las frutas puedan venderse, de lo contrario se maltratan y transforman en mermas y desmedros.

Robo interno: El robo interno es causado por varias áreas en la tienda por falta de un buen control de las existencias de productos en almacén, debiéndose detectar por dónde es que se produce esto.

Robo externo: El robo externo puede ser tanto del proveedor como del cliente de tienda. El proveedor puede robar peso a la hora que ingresa la mercadería, siendo posible que esto acontezca en la recepción de la mercadería por no contar con un proceso de control

bien definido. De otra parte, los clientes pueden hacer consumos en tienda, es decir, se van comiendo los productos sin antes cancelarlos.

En resumen, este deficiente proceso de control interno en el área de frutas decanta en: (a) Generación de malas órdenes de compra creando sobre stock en almacén, (b) deficiente labor de conteo al ingreso de la mercadería, (c) mala rotación de los productos en exhibición, y (d) generación de desperdicios por ser productos con alto grado de perecibilidad.

1.2 Planteamiento del Problema.

1.2.1 Problema general

¿De qué forma se desarrollan las actividades de control interno para la disminución del descarte de productos en el proceso logístico del área de frutas de la sede Manco Capac de las tiendas Econo Ahorro en el año 2017?

1.2.2 Problemas específicos

PE 1. ¿Cómo es la estandarización en el área de frutas de la sede Manco Capac de las tiendas Econo Ahorro en el año 2017?

PE 2. ¿Cómo es la medición y detección de desviaciones en el área de frutas de la sede Manco Capac de las tiendas Econo Ahorro en el año 2017?

PE 3. ¿Cómo es la corrección de desviaciones en el área de frutas de la sede Manco Capac de las tiendas Econo Ahorro en el año 2017?

PE 4. ¿Cómo es la retroalimentación en el área de frutas de la sede Manco Capac de las tiendas Econo Ahorro en el año 2017?

Objetivo general

Elaborar una propuesta de control interno para reducir los descartes de productos en la sede Manco Capac de tiendas Econo Ahorro.

Objetivos específicos

OE 1. Describir cómo es la estandarización en el área de frutas de la sede Manco Capac de las tiendas Econo Ahorro en el año 2107.

OE 2. Describir cómo es la medición y detección de desviaciones en el área de frutas de la sede Manco Capac de las tiendas Econo Ahorro en el año 2107.

OE 3. Describir cómo es la corrección de desviaciones en el área de frutas de la sede Manco Capac de las tiendas Econo Ahorro en el año 2107.

OE 4. Describir cómo es la retroalimentación el área de frutas de la sede Manco Capac de las tiendas Econo Ahorro en el año 2107.

1.3 Casuística

En la tienda Manco Capac se ha venido generando pérdidas en grandes cantidades en el área de frutas, dado que existe un control deficiente por parte de la seguridad o Jefe de Activos de la tienda. En el mes anterior, se generó un negativo de merma total aproximadamente de S/ 9 000 en dicha área. El administrador no se abastece para mejorar el control de los procesos y procedimientos a los colaboradores, por lo que se hace necesario propiciar una implementación para ejercer un control de mejora que incluya soluciones claras como: Capacitación constante al colaborador, la supervisión de ingresos y salidas de mercadería en recepción, apoyo al Jefe de Activos en conteo de productos e inventarios, y mayor compromiso de los colaboradores y jefes de área, desarrollando sus funciones de

manera eficiente. En el ámbito del trabajo, el desperdicio de productos está por lo normal muy relacionada a la producción, a la distribución y a la venta de los productos. Si bien para la producción, se considera pérdida voluntaria o involuntaria la merma, como parte del proceso de transformación, valorada en una cantidad expresa como factor productivo, se reflexiona en la mejora hacia la reducción de merma.

En Súper Mercados Metro en la ciudad de Huancayo se crearon un conjunto de herramientas para la mejora continua de los procedimientos y procesos operativos de la empresa con estrategias de mejora a través de la implementación de la metodología DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar) para reducir los desperdicios de productos que se produjeron debido al mal procedimiento en calcular la demanda efectiva, así como errores en manejar los productos y hurtos. Con la aplicación de este sistema hubo una reducción considerable de la merma y, en consecuencia, de los sobre costos ocasionados por dichos desperdicios. Además, se implementaron un conjunto de estrategias complementarias como la mejora de procedimiento, capacitaciones frecuentes dirigidas a los jefes del área de perecibles, métodos para disminuir merma por errores en calcular la demanda y la indebida manipulación de perecibles.

La empresa DuPont con el objetivo de reducir en un 35% sus desechos de fabricación y basuras peligrosas recopiló información de sus sistemas de control y calidad y de sus bases de datos sobre los procedimientos de gestión del material. Realizaron un análisis en base a la estructuración de cuadros de causa efecto y Gráficas de Pareto para determinar dónde se encontraban los problemas de mayor relevancia. Luego, en base a dichos resultados, la compañía empezó a reducir sus materiales de desecho mediante el perfeccionamiento de su sistema de control estadístico de procesos de producción. Al poner en relación los sistemas de control de su planta basándose en métodos informativos, con las normas técnicas vigentes

sobre calidad del aire, Dupont consiguió reducir las emisiones peligrosas y desechos sólidos aplicando además un nuevo sistema de evaluación de proveedores y control en los requisitos de compras estableciendo controles sobre los materiales que ingresaban al almacén.

En la actualidad, la empresa Dupont aprovecha 7 millones de kilos de material de desecho de plástico al año en promedio reciclándolo para fabricar nuevos productos en vez de desecharlo y, en el caso de su producción de papel, gracias a un nuevo sistema automatizado de compras ha logrado reducir sus desechos en un 40%, con lo que se ha generado un ahorro sustancial en producción y mayores ganancias para la empresa.

2. Marco Teórico

2.1 Antecedentes

2.1.1 Internacionales

López (2010) en su investigación titulada “*Diseño de un control interno de inventarios en la ferretería Lozada*”, efectuada a fin de acceder al título de Licenciada en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Equinoccial, en la ciudad de Santo Domingo, Ecuador. Esta investigación presentó las siguientes conclusiones:

La empresa no aplica un control periódico de las existencias de productos presentándose en varias oportunidades dificultades para la venta.

No se presenta un control definido en los inventarios relacionado a registrar las entradas y salidas de los productos.

Cabriles (2014) en su investigación titulada “*Propuesta de un sistema de control de inventario de stock de seguridad para mejorar la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos de la empresa Balgres C.A.*” realizada para optar el título de Administrador del Transporte, Universidad Simón Bolívar, Camurí Grande, Venezuela. La investigación llegó conclusiones como:

La empresa requiere de un sistema de control de inventario que ayude a conservar sus existencias en almacén.

Se debe tener una buena organización de los almacenes para favorecer respuestas rápidas a los requerimientos del área comercial.

Es fundamental implementar un control e inspección muy estrictos de los inventarios.

Segovia (2011) en su investigación “*Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía Datugourmet Cia. Ltda*”. Presentada para optar el título de Ingeniera en Contabilidad y Auditoría en la Universidad Central de Ecuador, Quito, Ecuador. Esta investigación presentó los procesos para diseñar e implementar un sistema de control interno para una organización que es proveedora de productos alimenticios, para hoteles supermercados y restaurantes de alto reconocimiento, para reducir riesgos de desperdicios y proporcionar información para la toma de decisiones.

Guaján (2016) en su investigación “*Estrategias de control interno para supermercados La Mía de la ciudad de Otavalo*” presentada para optar el título de Ingeniera en Contabilidad Superior, Auditoría y Finanzas CPA en la Universidad Regional Autónoma de Los Andes, en Otavalo, Ecuador. Esta investigación describió la compra y venta de productos de consumo masivo mediante un estudio de caso y arribó a las siguientes conclusiones:

La empresa no dispone de plan estratégico.

Se describe su sistema de auditoría; tomando como objeto de investigación específico el sistema de control interno.

Oliva (2015) en su investigación “*Propuesta para el control y reducción de mermas en el almacenamiento frigorífico de frutas y hortalizas*” presentada para optar el título de Ingeniero de Alimentos en el Instituto Politécnico Nacional de México, en la Ciudad de México. Esta investigación planteó como objetivo general determinar las condiciones óptimas de almacenamiento de frutas y hortalizas con el fin de minimizar y controlar los desperdicios generados en los productos con mayor índice de senescencia y, con ello,

reducir costos operativos de la empresa. Esta investigación del tipo aplicativo se desarrolló en la empresa La Cosmopolitana S.A con la finalidad de mejorar la calidad post – cosecha de frutas y hortalizas frescas, que ingresan y son distribuidas por la empresa para asegurar la satisfacción del consumidor. La investigación concluye que:

La aplicación de un sistema de primeros ingresos primeras salidas en el almacenamiento de frutas y hortalizas frescas disminuye el índice de causas de alteración del producto con la consecuente disminución de desperdicios como mermas y desmedros.

2.1.2 Nacionales

Guevara (2014) en su investigación *“Análisis y control estadístico de la merma en la cadena de suministros de una empresa Retail – Trujillo 2014”*. Presentada para lograr acceso al título de Ingeniero Estadístico en la Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú. Tuvo como objetivo realizar un análisis y control de la merma con el fin de diagnosticar, determinar objetivos y metas mediante el control estadístico de la provisión de existencias orientado a la disminución de merma. En esta investigación se alcanzaron las siguientes conclusiones:

Se determinaron las causas donde se generaban las mermas.

Se indicó como fueron distribuidos en sus diferentes áreas en donde serán apoyados con los sistemas estadísticos.

Se determinó la necesidad de realizar esquemas de control para implantar y establecer si la merma se encuentra bajo los límites de control.

Se determinaron las causas que generan la merma de los datos recopilados y también como se distribuyen en las respectivas secciones, apoyados en programas estadísticos se realiza gráficos de control para establecer si la merma se encuentra bajo límites de control.

Misari (2012) en su investigación: *“El control interno de inventarios y la gestión en las empresas de fabricación de calzado”*, presentada para optar el título de Contador Público en la Universidad de San Martín De Porres, en Lima, Perú, llegando a la siguiente conclusiones:

El control interno de inventarios es uno de los factores que determina el desarrollo económico de las organizaciones en fabricación de calzado.

Las revisiones físicas periódicas lograr que la organización pueda acceder a actualizarse y rotar inventarios, efectuando evaluación sobre las existencias de escasa salina, y como efecto se formulan campañas agresivas en marketing para reducir las pérdidas.

La actualización permanente del registro sistemático de inventarios genera resultados deseados a partir de un cálculo con eficiencia y proyección oportuna para distribución y marketing de los productos.

La aplicación de un eficiente control de inventarios es el fundamento y base para una gestión empresarial eficiente.

Rodríguez (2013) en su investigación *“Propuesta de un sistema de mejora continua para la reducción de mermas en una procesadora de vegetales en el departamento de Lima con el objetivo de aumentar su productividad y competitividad”* presentada para optar el título de Ingeniera Industrial en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas en Lima, Perú, consideró las siguientes conclusiones:

El problema principal señalado fue la cantidad de merma producida durante el proceso de producción, aprovechándose únicamente la materia prima que ingresa, que se debe a una materia prima de poca calidad y el trabajo de operarias de forma monótona.

De acuerdo con la línea de producción ampliar se lograr calidad de materia prima con mejora del control y su verificación, lo que implica una línea nueva de producción con 15 operarias a ser contratadas, además de otros recursos.

Se aplicó un nuevo organigrama pues los administradores y jefes de campo se encontrarán baja observación, propiciándose un nuevo puesto de trabajo para gestionar las coordinaciones entre planta y campo.

La aplicación de métodos de mejoramiento continuo pueden reducir la merma, incrementar la productividad, el incrementan el rendimiento y disminuyen los costos de operación.

Los procesos de control deben ir de acuerdo a la naturaleza de los productos y a las instalaciones de la compañía.

2.2 Bases teóricas

2.2.1 Control Interno.

2.2.1.1 Concepto de control interno

La Real Academia de la Lengua Española (2018) hace referencia a la palabra *control* como comprobación, inspección, fiscalización y regulación. El término procede del vocablo francés *contrôle* que es una combinación de *contre* que significa contra o en contra y *role* que significa papel y que en francés antiguo hace alusión a tener un *contra rol*, mantener dos registros paralelos del orden cronológico de las transacciones que se realizan para compararlos y asegurarse que los actores involucrados consigan de manera fidedigna los hechos. Bajo esta concepción, el control cobra sentido como una acción de verificación orientada a la inspección y supervisión de alguna actividad delegada.

En el caso de la administración de las organizaciones, lo antes señalado concuerda

con lo planteado por Aktouf (2012), quien además le asigna un objetivo de corrección de inconformidades respecto a lo previsto previamente como meta del objeto o sujeto evaluado. Una definición general de control de interés particular en administración sería la siguiente: Toda actividad que consiste en seguir, verificar o evaluar el grado de conformidad de las acciones emprendidas o realizadas respecto a las previsiones y programas, con el fin de acortar las diferencias mediante la instrumentación de los ajustes necesarios (Aktouf, 2012).

El control en el proceso administrativo está relacionado directamente con la planificación como lo señalan Koontz y Weihrich (1998, citado en Bernal, 2014): “Sin planes, el control es imposible debido a que este se realiza sobre lo planeado y sobre criterios preestablecidos”. Éste se basa además en el establecimiento de regulaciones o parámetros preestablecidos que sirven de indicadores para que lo planificado permanezca en límites aceptables que conduzcan al logro de las metas preestablecidas por la organización mediante la corrección de los errores o desviaciones en las actividades desarrolladas para su consecución como lo plantean Münch (2010), Griffin (2011), Benavides (2014), Bernal (2014) y Reyes (2015): “Es la medición de los resultados actuales y pasados en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar y formular nuevos planes” (Mercado, 2004, p. 99).

El control es reconocido de manera casi unívoca por los estudiosos de las ciencias administrativas entre los que podemos mencionar a Griffin (2011), Moyano (2011), Louffat (2012), Hernández (2012), Chiavenato (2012), Koontz, Cannice y Hanah (2012), Münch (2014), Robbins y Coulter (2014), como una función administrativa que es parte del proceso que incluye las variables de planificación, dirección, organización y coordinación mediante la cual vigila o supervisa el desempeño real de los procesos, áreas e individuos de la organización, se compara dicho desempeño con las metas y objetivos establecidos en la

función de planificación y se emprenden las acciones que sean necesarias para corregir los errores o desviaciones que sean significativas.

Asimismo, “De forma general el control puede ser definido como el elemento del proceso administrativo que se encarga de determinar el grado de eficacia y eficiencia de la planeación, organización y dirección, que se aplican a los diversos recursos organizacionales de la institución” (Louffat, 2012, p. 198)

El control tiene como finalidad principal detectar fallas en los sistemas, procesos, actividades, y procedimientos desarrollados en el proceso administrativo para plantear medidas correctivas a dichos fallos o desviaciones para así poder alcanzar de forma eficiente y efectiva las metas y objetivos proyectados en la planificación para que la organización cumpla con su misión.

El control representa la última etapa del proceso directivo (planificación, organización, dirección y control). Es el encargado de vigilar que las actividades que se están haciendo como estaba previsto que se hicieran y, en última instancia, que se están alcanzando los objetivos que se pretendían.

Podemos definir, por tanto, que el control es un proceso mediante el cual se realiza un seguimiento de las actividades para comprobar que estas se realizan según lo planificado corrigiendo cualquier desviación relevante que se produzca. (Iborra, 2007, citado en Mamani, 2011, p. 16).

Desde un punto de vista operativo o aplicativo el control es un proceso administrativo de regulación, observación, medida, análisis, coordinación, comunicación y toma de decisiones por medio del cual se asegura la eficacia y eficiencia de la actividad

organizacional permitiendo la corrección de los fallos en el proceso administrativo y la retroalimentación del sistema para que dichos fallos se corrijan y minimicen hasta alcanzar límites permisibles para el logro de los objetivos institucionales y en el mejor de los casos no se vuelvan a presentar y así mantener un desarrollo sostenido y progresivo de la empresa como lo plantean Aguirre, Castillo y Lou (2009), Hernández (2102), Louffat (2012) y Münch (2014). De acuerdo con ello, se asevera que: “Se puede conceptual el control como un proceso, es decir, como un sistema de coordinación de resultados y objetivos que alimenta un sistema de decisiones, encaminado a hacer estable y progresivo el desarrollo de la empresa.” (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996, p. 610).

El control se define como la función de la administración que consiste en medir y comparar los resultados realmente obtenidos con los objetivos planificados, analizar las desviaciones existentes y efectuar las correcciones necesarias para mantenerla actividad organizacional dentro de límites permisibles, de acuerdo con las expectativas de la organización. Es una función íntimamente unida a la planificación pues requiere de los objetivos planteados por esta previamente y proporciona retroalimentación para esta” (Hernández, 2012).

De hecho, aparte de sus principales objetivos, que son comprobar y mantener la eficiencia y la eficacia de la organización, la función de control permite entre otras cosas como lo manifiestan Amaru (2009), Griffin (2011), Benavides (2014) y Münch (2014): Estandarizar las acciones desarrolladas al interior de la organización; mantener los niveles de calidad establecidos para sus productos; producir data para tomar decisiones sobre la realización de actividades estratégicas; determinar niveles de mando y autoridad mediante

la imposición reglas, políticas de trabajo; y descripciones de labores; medir y dirigir la actividad individual y departamental de la empresa; facilitar la adaptación al cambio; limitar la incursión en fallas a las cuales la teoría denomina desviaciones; proteger los activos de la organización del desperdicio y mal uso mediante registros, auditorias, y asignación de responsabilidades laborales; y sobre todo minimizar los costos y tiempos de operación y, en consecuencia, maximizar el margen de utilidad del negocio.

Por ello, Griffin (2011) señala que “El control es una de las cuatro funciones básicas de las organizaciones. La función de control, a su vez, tiene cuatro propósitos básicos: ayuda en la adaptación al cambio del entorno, limita la acumulación de errores, enfrenta la complejidad organizacional y minimiza los costos” (p. 45).

2.2.1.2 Características del control interno.

Sobre las características de un control efectivo Griffin (2011) señala que éste debe ser flexible para adaptarse al cambio, por ejemplo, en el caso de las frutas, que es objeto de la presente investigación, el cambio de estación genera variaciones en las cantidades de producto almacenados pues se deben priorizar las de estación. Otra característica de un sistema de control efectivo referida por el autor es su adaptación a la planificación que implica considerar el control mientras se desarrollan los planes estableciendo metas desde esta etapa. Además, señala la oportunidad que está referida al momento adecuado para realizar las inspecciones, la objetividad que se refiere a la frecuencia necesaria de la actividad de control según la naturaleza del producto, que en el caso de las frutas debe ser de una frecuencia muy alta debido a que su tiempo de perecibilidad también lo es y, finalmente, la precisión, pues se puede presentar información imprecisa por un comportamiento poco ético del personal a cargo que podría tergiversar los informes para ganar reconocimiento.

Por su parte, Sánchez, Albacete, Casado y Escudero (2011) plantean que un control eficaz debe reflejar la naturaleza y necesidades de la actividad controlada, adaptándose al producto y a los problemas de cada puesto de trabajo; enfocándose en las actividades en las que se considera más factible el error o la mejora; ser económicamente viable incurriendo en costos menores a los beneficios de su implantación; poner énfasis en señalar las excepciones o puntos críticos considerando el impacto de la desviación en todo su contexto y preocupándose por aquellas que generan mayores pérdidas económicas a la organización; debiendo así ser globales, objetivos, sensibles y eficaces; de ser posible, anticiparse al problema para evitarlo o contrarrestarlo y así reducir el daño (tal como en el caso que trata la presente investigación, referente a su aplicación para menguar las mermas o pérdidas por desecho en la venta de frutas); y deben ser comprensibles, aceptables y comprometedores para que se les facilite a los empleados su aplicación y no estén en contra del sistema por lo que se hace importante la capacitación de los colaboradores sobre el funcionamiento del sistema.

Para Münch (2010, 2014), la función administrativa de control se basa en el principio de equilibrio que implica delegar autoridad y compartir responsabilidades; el principio de estandarización, que se refiere a que el control existe en función del establecimiento de los estándares que sirven de referencia para evaluar el éxito sobre lo establecido; la oportunidad, cuyo ideal es anticiparse al error o desviación; el costo considerado, referido a que el establecimiento de un sistema de control implica la debida justificación del costo que representaría en términos monetarios y de tiempo vinculados a las reales ventajas que proporciona; el principio de excepción, pues debe aplicarse a las actividades que sean representativas; y el principio de la función controlada, por el cual la función controladora no debe comprender por ningún motivo a la función controlada debido a que la información

recolectada perdería veracidad.

Otros principios de base para el desarrollo de la labor de coordinación señalados por autores como Luna (2012), Hernández (2012) y Benavides (2014) son la declaración de objetivos, la eficiencia de los controles, la responsabilidad, el principio de jerarquías, el compromiso, la efectividad, la coherencia y la continuidad; debe reflejar la naturaleza de la estructura organizacional ajustándose a las necesidades de la empresa y tipo de actividad que se desea controlar; y debe ser accesible estableciendo medidas sencillas y fáciles de interpretación para favorecer su uso por los colaboradores.

Sánchez *et al* (2011), Münch y García (2015) manifiestan que un proceso de control mal concebido o establecido puede generar impactos negativos a la organización como sobre costos; excesiva presión sobre los colaboradores, problemas de baja motivación, actitud defensiva del personal, y falseamiento de información; y, sobre todo, dificultades en el logro de los objetivos si éstos están mal planteados como cuando son excesivamente irreales o cuando las acciones de control llevan mucho tiempo o dificultan las labores individuales.

2.2.1.3 Tipos de control

Para Münch, (2010) la eficiencia de un sistema de control radica en saber elegir y utilizar diversas técnicas y tipos de control que propicien una máxima satisfacción a todos los públicos internos y externos de la empresa para cumplir con la misión de la organización. Existen diversos tipos o formas de control dependiendo de diversos enfoques como la periodicidad con la que se realiza, el área funcional de la organización a la que va dirigido y por los medios que se utilizan entre otros. Una de las divisiones más aceptadas es la determinada por el momento en que se realiza la labor y es así que diversos autores como Moyano, Bruque, Maqueira, Fidalgo y Martínez (2011), Griffin (2011), Sánchez *et al*

(2011), Louffat (2012), Luna (2012), Bernal (2014), Münch (2014) y Robbins y Coulter (2014) plantean la existencia de tres tipos de control: preliminar, concurrente y posterior.

El control preliminar conocido también como *a priori*, precedente, previo, proactivo o preventivo según el autor que se consulte, es el que se da antes de realizar las actividades a controlar. Está enfocado al futuro y su objetivo es el eludir las dificultades previamente a su acontecer mediante la creación previa de políticas, procedimientos y reglas diseñadas para asegurar que las actividades planeadas serán ejecutadas con propiedad. Se puede interpretar que este tipo de control es el ideal debido a que está asociado a la eficacia de la función pues intenta adelantarse mediante la prevención de las desviaciones. Al respecto, Robbins y Coutler (2014) lo describen como el tipo de control favorable, ya que reduce los problemas con antelación a la ejecución de las labores y permite efectuar la gestión de gerencia previamente a la presencia de cualquier problema, generando oportunidades de prevención y evitando las correcciones frente al daño con las consecuentes pérdidas económicas. Para implementar este tipo de control se pueden usar herramientas como el Método de Evaluación de Proyectos y Revisión de Técnicas PERT, el Método de la Ruta Crítica o CPM, y tableros de control que facilitan el análisis de tendencias.

El control concurrente o conocido también como interactivo, de verificación, permanente, actual, o de tiempo real, puesto en práctica de forma simultánea a las acciones empresariales en un proceso con continuidad. Está orientado a realizar ajustes para la obtención de resultados en el producto, objetivo o estándar a fin de mantener estabilidad y equilibrio en el sistema. Este tipo de control incluye vigilancia, o supervisión directa, dirección y sincronización de actividades al momento que se desarrollan; es la supervisión que se realiza durante y en el sitio de trabajo. “El control no debe realizarse solo al final de un periodo, sino permanentemente, a efectos de poder subsanar alguna deficiencia

administrativa en el momento oportuno, de ahí que se apliquen controles previos, concurrentes y posteriores en las acciones administrativas” (Louffat, 2012, p. 330).

El control posterior, conocido además como reactivo, de alerta, correctivo, de tiempo diferido, posterior, de ajuste o de retro alimentación, se presenta sobre actividades y procesos ya ejecutados una vez que se ha dado la situación anómala o fallo, además sirve para plantear medidas correctivas a futuro. Para Robbins y Coutler (2014) éste es el más popular pero presenta la desventaja que para cuando se obtiene la información los problemas ya han tenido lugar y derivan en desperdicios o daños costosos para la empresa. Su importancia radica en que genera información valiosa para la planificación y la motivación, en el sentido que también se pueden visualizar las desviaciones positivas con lo cual se alimenta la necesidad humana de logro e incluso puede servir de base para los incentivos al personal.

Para Chiavenato (2000) el control es una función administrativa que implica definir estándares, monitorear y evaluar el desempeño y emprender acciones correctivas referentes a recursos humanos, materiales, financieros, tecnológicos y comunicativos. En conjunto, con las funciones de planificación, dirección y organización conforma el proceso administrativo y Griffin (2011) plantea que:

El control se puede enfocar en cualquier área de una organización. La mayoría de las organizaciones define áreas de control en términos de los cuatro tipos básicos de recursos que utilizan: físicos, humanos, de información y financieros. El control de los recursos físicos incluye administración de inventarios (almacenar ni muy pocas ni muchas), control de calidad (mantener niveles adecuados de calidad de producción), y control de equipo (proporcionar las instalaciones y maquinaria necesarios). (p. 45).

Estas definiciones teóricas nos plantean otro tipo de división tipológica de la función controladora basada en el área funcional de la organización que se desea evaluar, reconocidas por diversos autores como Luna (2002), Schermerhom (2010), Sánchez *et al* (2011), Benavides (2014), Reyes (2015), Münch y García (2015). Entre este tipo de división encontramos los controles de inventario, control de compras, control general, control de inventarios, de mercadotecnia, de mantenimiento y conservación, de control de proyectos, las auditorías contables y financieras, control de recursos humano, de desperdicios y de producción. Luna (2012) indica que el control de producción se encarga de evaluar la habilidad del área de logística para prever volúmenes de compra y calidad de suministros al costo más bajo posible con el fin de maximizar el margen de utilidad. Por su lado Münch y García (2015) indican que el control en dicha área abarca cuatro funciones: (a) Control de calidad, que intenta eliminar los defectos en los productos pudiendo establecer estándares de color, volumen, dimensiones, durabilidad, madurez en el caso de las frutas y vegetales, resistencia y otros aspectos técnicos; (b) el control de inventarios que permite disponer de volúmenes acertados de productos para hacer frente a las ventas, evitando las pérdidas generadas por el deterioro, la obsolescencia o, incluso, el exceso de stock, y reduciendo los costos por baja rotación; (c) el control de la producción cuyo objetivo es la programación, coordinación e implantación de todas las medidas tendientes a lograr un óptimo rendimiento en las unidades productivas disminuyendo tiempos muertos; y (d) el control de compras que supervisa la selección adecuada de proveedores, la verificación de cantidad y calidad de productos solicitados, y comprobación de precios; evitando compras innecesarias, excesivas y caras, productos de baja calidad, y retrasos en el abastecimiento de los productos.

Otras clasificaciones o tipologías de control planteadas por Hernández (2012) son en base a los medios utilizados por el sistema con lo que encontramos: (a) el control manual o

humano y el automático que se basa en la tecnología, (b) el control en base al objeto supervisado pudiendo ser personas o funciones, (c) por su contenido como control de procesos y control de resultados, y (d) por el espacio de tiempo en el que se hace la supervisión pudiendo ser realizado en tiempo real o diferido. Moyano *et al* (2011) por su parte señalan que además de los criterios antes señalados se puede clasificar dependiendo de su periodicidad en controles constantes, controles periódicos y controles ocasionales. Amaru (2009) clasifica los sistemas de control bajo un enfoque de niveles jerárquicos en: (a) control estratégico, al que señala como encargado del logro de objetivos, desempeño global de la organización, adaptación de planes estratégicos al entorno externo, y la eficiencia de los recursos; (b) control funcional orientado a vigilar cantidad y calidad de los productos en existencia, el desempeño del personal, de los proveedores y la eficiencia de las acciones de comunicación de la empresa; y (c) el control de tipo operativo que se ocupa del rendimiento de las actividades y consumo de recursos.

Aguirre *et al* (2009) presentan diversas clasificaciones: (a) la primera, de acuerdo a la finalidad del mismo la cual puede estar enfocada en la exactitud o regularidad que persigue que las variables que intervienen en el proceso cumplan con las normas preestablecidas, así como que actúen en la forma diseñada, y en la eficiencia que se logra por una planificación integrada y dinámica de las variables en la realización de un plan general y se orienta a medir aspectos económicos como la productividad y la rentabilidad. Propone además que desde un enfoque del seguimiento de las variables o indicadores se pueden clasificar las funciones de control en: controles programados que calculan desviaciones según su evolución temporal como la productividad por horas trabajadas; controles de rastreo que se dan en función de una variable piloto como el control de calidad de bienes terminados; los controles adaptativos que se presentan cuando la variable se da en función o con referencia a

indicadores históricos como el análisis financiero o el control de tesorería; y los controles óptimos que se presentan cuando el valor del indicador se mide en función de un óptimo determinado mediante modelos operativos como el control de inventario cuando se utilizan modelos como el *just in time* o stock cero que nos permiten disminuir costos referentes a espacios de almacenamiento y pérdidas por merma sobre todo en el caso de los productos perecibles como la fruta que es caso del presente estudio. (b) Otra clasificación propuesta por este autor, es según el objetivo del control que puede ser burocrático o netamente administrativo, que se presenta de forma previa o preventiva y hace uso de herramientas como manuales, reglamentos, división y especialización del trabajo, comunicaciones verticales, y la estandarización de procedimientos y procesos; el control de mercado que se presenta en una etapa de post venta utilizando la competencia como reflejo; y el control de clan que es concurrente e informal sin reglas escritas ni indicadores medibles y utiliza los valores de la cultura organizacional como referencia usando hábitos, valores y compromisos compartidos para establecer regulaciones. (c) Finalmente, presenta una clasificación que toma como base los niveles jerárquicos de la organización, dividiéndolo en control directivo que nace de los puestos que se encuentran sobre la línea de mando desde el intermedio al más alto que evalúa el desempeño de los mandos menores y busca que los empleados cumplan con los procedimientos y objetivos establecidos; el control social que es un autocontrol que es ejercido por el personal que se encuentra por debajo de la línea en forma conjunta supervisándose unos a otros de manera informal y el control técnico que es ejercido por un sistema y se da en base a protocolos y procedimientos preestablecidos.

Aktouf y Suarez (2012) clasifican o tipifican el control como externo que se basa en el análisis sobre todo de la tecnología, la competencia y la demanda y el control interno referente a todo lo que es controlado por la empresa mediante un diagnóstico permanente y

detallado con instrumentos cualitativos y cuantitativos que toca los puntos neurálgicos de la organización que aseguran la producción y la calidad del producto que la empresa intercambia en el mercado. Para el nivel interno que es caso del presente estudio el autor propone el uso de instrumentos como los diagramas de Gantt, la Técnica de Revisión y Evaluación de Programas PERT y el Método de Camino Crítico o CPM, además de los tableros de control que pueden incluir secciones por productos y divisiones por actividades y funciones, con indicadores financieros, económicos, de productividad, rechazos y devoluciones de productos y mermas, como el caso de estudio de la presente tesis. Otros instrumentos de control planteados por Münch y García (2015) para el control de la producción son los estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, gráficas, programación lineal y dinámica, análisis estadístico, la administración por objetivos APO, los cuadros de mando integral y las auditorías.

2.2.1.4 Instrumentos de control interno.

Para Münch (2010), entre las técnicas de control resaltan por su alta representatividad los instrumentos cuantitativos como los estándares, la ingeniería financiera, los indicadores de productividad y desempeño; y los instrumentos cualitativos como los sistemas de información que hacen uso de formatos y reportes que deben ser confiables, indicativos, monotemáticos, claros, concisos, oportunos, gráficos, frecuentes, amigables y de fácil manejo para el personal.

Los sistemas de información comprenden todos aquellos medios a través de los cuales se procesan los datos e informes relativos al funcionamiento de todas y cada una de las actividades de la organización. Los sistemas de información integran datos acerca de todas las áreas, funciones y actividades de la empresa,

entre las que destacan bases de datos, reportes, informes, estadísticas, proyecciones, y análisis de entorno entre otros (Münch, 2010).

Estos sistemas de información deben establecerse de acuerdo con las particularidades y requerimientos de cada organización tomando en cuenta sus necesidades y el costo beneficio de la aplicación del sistema evitando la burocracia y el papeleo excesivos. Las formas impresas utilizadas en estos sistemas son elementos clave para la el registro y comunicación de datos, existiendo variedad de éstas, pues su construcción depende de la naturaleza del producto, la labor y el proceso que se desea controlar, facilitando la transmisión de información y siendo de utilidad para registrar adecuadamente las operaciones.

2.2.1.5 El proceso de control interno.

Un sistema de control es un proceso orientado a contrastar los resultados logrados en el ejercicio de la empresa con la finalidad de identificar las posibles desviaciones que presentan los resultados obtenidos frente a las metas previamente establecidas mediante un conjunto de indicadores con la finalidad de contrarrestar los impactos negativos ocasionados por dichas desviaciones y así generar la eficiencia de la empresa para acceder a sus objetivos y misión planteados. Estas desviaciones que pueden ser negativas o positivas deben ser ajustadas a los objetivos de la organización mediante la aplicación de correcciones como lo plantean diversos autores entre los que destacan Hernández (2012), Benavides (2014) y Münch y García (2015), entre otros.

Según una definición el control administrativo es el control administrativo es el

proceso que permite garantizar que las actividades reales se ajusten a las actividades proyectadas (...) El control sirve a los gerentes para monitorear la eficacia de sus actividades de planificación, organización y dirección. Una parte esencial del proceso de control consiste en tomar las medidas correctivas que se requieren (Stoner *et al*, 1996, p. 605).

Para Mockler (2012), el control es un proceso que se basa en el establecimiento de normas e indicadores de desempeño para comparar los resultados alcanzados en el ejercicio de la empresa con parámetros de éxito previamente establecido en la función administrativa de planificación para determinar las desviaciones que se presenten en dicha confrontación y proponer y ejecutar las medidas correctivas más pertinentes para conseguir las metas y objetivos previamente proyectados por la organización.

El control administrativo es un esfuerzo sistemático para establecer normas de desempeño con objetivos de planificación, para diseñar sistemas de retroinformación, para comparar los resultados reales con las normas previamente establecidas, para determinar si existen desviaciones y para medir su importancia, así como para tomar aquellas medidas que se necesiten para garantizar que todos los recursos de la empresa se usen de la manera más eficaz y eficiente posible para alcanzar los objetivos de la empresa (Valarezo, 2013, p. 41).

Esta definición sobre la función de control destaca los elementos esenciales de este proceso y la divide en los siguientes cuatro pasos: (a) Establecer normas y métodos para

medir el rendimiento, (b) medición de resultados cuya frecuencia dependerá del tipo de actividad o producto que se mida, (c) determinación si los resultados corresponden a los parámetros, y (d) determinación de medidas correctivas.

Existe consenso en los autores en la descripción de la función de control como un proceso que cuenta con diversas dimensiones o fases que en general son la determinación de estándares, la medición de las labores, procedimientos y/o procesos en base a dichos indicadores, el análisis de los resultados mediante el contraste de resultados y los parámetros de éxito preestablecidos con la finalidad de detectar las desviaciones positivas o negativas que se presenten, el planteamiento de correcciones para contrarrestar los impactos negativos de dichas desviaciones o la modificación de los parámetros en caso de detectarse desviaciones positivas y, finalmente, la retroalimentación hacia la función administrativa de planificación para reiniciar el proceso administrativo.

Los administradores saben dónde están gracias al sistema de control establecido para tal efecto. Dicho sistema comprende un proceso en el cual se determinan los parámetros ideales de actuación (estos parámetros surgen en la misma planeación), se implementa un sistema de información que permita registrar el avance de las operaciones, y en su momento se comparan los parámetros establecidos con los resultados logrados, identificando de esta forma las desviaciones entre unos y otros. Este proceso brinda la oportunidad de identificar las causas de dichas desviaciones para poder tomar así las medidas correctivas pertinentes, aunque ello implique modificar los planes originales (Benavides, 2014, p. 56).

Aguirre *et al* (2009) plantea que el proceso de control se puede describir mediante una serie de pasos cuya finalidad es garantizar que el desempeño real se ajuste a lo esperado, o bien que los planes sean modificados según exija la realidad al darse resultados muy positivos y se deben elevar los niveles de exigencia estableciendo indicadores o parámetros más altos según sea el caso. “El proceso de control debe ser llevado a cabo mediante una serie de fases o etapas cuya finalidad es garantizar que el desempeño real coincida con el previsto y en caso contrario, que se puedan llevar a cabo las modificaciones precisas requeridas por cada situación” (Hampton, citado en Aguirre *et al*, 2009).

Los pasos planteados por Aguirre *et al* (2009) son: el establecimiento de estándares de desempeño que implica la elaboración de normas que son en general de tipo cuantitativo; la medición del desempeño en base a los estándares fijados en la etapa anterior y la determinación de que se va medir, de qué manera se medirá y cuando; la información sobre los resultados de la supervisión y la retroalimentación hacia la función administrativa de planificación; la comparación del desempeño y las normas preestablecidas para determinar si este es satisfactorio al cumplir o superar los parámetros establecidos o insatisfactorio o deficiente al no alcanzar los mismos en un nivel significativo para entonces buscar las causas de las deficiencias o la aplicabilidad de nuevas normas; y finalmente la fase de promulgación de medidas correctivas.

Sánchez *et al* (2011) señalan como etapas del proceso de control la determinación de puntos críticos; el establecimiento de normas o estándares que actúan como referentes para contrastar con los resultados del ejercicio; la medición del desempeño que analiza si los resultados obtenidos se ajustan a los indicadores establecidos en la función de planificación; y la corrección de las desviaciones más peligrosas o significativas que puedan ocasionar la modificación de los objetivos o la reestructuración de alguna de las variables relevantes para

la organización, como por ejemplo, una reasignación de personal, o cambios en el proceso de abastecimiento de mercadería teniendo en cuenta la estacionalidad y el tiempo de perecibilidad para el caso de las frutas con el fin de evitar pérdidas por merma.

Moyano (2011) contempla como etapas o dimensiones del proceso el establecimiento de estándares; la medición de resultados en base a un método económico y fiable; la comparación de resultados reales con los estándares que deben realizarse de manera oportuna y constante para detectar las desviaciones cuanto antes reportando solo aquellas que escapen de manera significativa a los márgenes de tolerancia establecidos; y la corrección de desviaciones que considera pueden encontrarse por encima o por debajo de los estándares pues una desviación demasiado positiva podría ser consecuencia de un estándar demasiado bajo y este debe ser elevado en el ánimo de buscar la eficiencia de la empresa; además, recomienda que si las desviaciones son muy grandes y generalizadas se debe replantear la planificación.

Hernández (2012) recoge lo señalado por Hampton (1989), aunque a diferencia de lo planteado por Aguirre *et al* (2009) al igual que Benavides (2014) determinan que el proceso solo cuenta con tres etapas que son: (a) el establecimiento de estándares de control o valores preestablecidos en términos evaluables, que se consideran referenciales para medir el resultado obtenido en la acción o proceso a controlar formulando valores de éxito y valores mínimos permisibles. (b) La segunda etapa sería de medición de los resultados y su comparación con los estándares preestablecidos tal como lo consideran los demás autores antes citados y, (c) como última etapa, la corrección de desviaciones que es unívoca a todos los planteamientos teóricos sobre control; esta etapa implica la indagación de las causas de las desviaciones y la toma de decisiones en la planificación de acciones correctoras. Incluso, en el caso de obtener desviaciones positivas, como lo plantean la mayoría de autores

previamente citados, el análisis no debe ni puede obviarse debido a que indica si todo va bien como también puede señalar posibles errores en el planeamiento, al haberse determinado un estándar bajo que no permite aprovechar apropiadamente el potencial de la organización.

Münch (2014) señala que este es un proceso básicamente de detección de desviaciones y establecimiento de medidas correctivas. “La medición de los resultados obtenidos se hace con el fin de detectar desviaciones y establecer medidas o acciones correctivas necesarias, de manera que los resultados se relacionen con lo planeado” (Münch, 2014, p. 67). Este autor en una primera propuesta individual asigna cuatro fases al proceso de control a ser la estandarización, la medición y detección de resultados, la corrección de desviaciones y la retroalimentación; pero en publicación posterior Münch y García (2015) plantea la existencia de otras dos dimensiones al dividir la etapa de medición y detección en otras tres etapas a ser medición, comparación y detección de desviaciones. La identificación de los indicadores de medición o estándares mínimos de éxito según el estado de ejecución deseado en la aplicación de una tarea; como segunda etapa contempla la medición de resultados en base a aspectos subjetivos valiéndose de los sistemas de comunicación o información debido a que el éxito del sistema depende de que la información recibida sea oportuna (a tiempo), confiable (exacta), válida (que mida el desempeño con realidad), con unidades de medición congruentes, y fluida. La tercera etapa es la comparación de resultados en la que se contrastan los logros obtenidos en las labores, procedimientos y procesos con los estándares preestablecidos los cuales deben ser analizados para la detección de desviaciones en contraste del desempeño real con el estándar que es la siguiente etapa del proceso. Luego, señala la etapa de corrección de dichas desviaciones evaluando si la desviación es un síntoma o una causa y finalmente la etapa de retroalimentación que implica

proporcionar a la función de planificación del proceso administrativo los elementos para efectuar mejoras en la administración y para ver con antelación la posible aparición de fallas y errores.

2.2.2 Descarte de productos.

Mendoza (2016) señala que en el rubro de alimentos y bebidas existen productos poco perecederos con niveles de descomposición muy bajos; productos semi -perecederos que son aquellos que han pasado por cierto proceso de transformación como los embutidos y otros alimentos procesados que al contacto con el aire se descomponen lentamente y los productos perecederos que por su naturaleza tienden a descomponerse con facilidad por la influencia de factores como la temperatura de ambiente, la humedad, la mala manipulación, las condiciones inadecuadas de almacenamiento o la presión; este es el caso de los productos alimenticios como las verduras y las frutas que pierden con rapidez sus propiedades fisicoquímicas. La venta de productos en avanzado estado de descomposición puede ocasionar problemas de salud a los consumidores por lo que deben ser desechados ocasionando pérdidas económicas a las empresas de no contar con sistemas de control eficientes que ayuden a su conservación y rotación en el almacén y los puntos de venta. El descarte antes mencionado es comúnmente conocido como merma.

Según Gil (2010), el deterioro de los productos perecibles se ocasiona por diversos factores como la temperatura, la humedad y la presión que originan en ellos cambios físicos como la disminución del peso o la frescura por la pérdida de líquido y la pérdida de buena textura ocasionada por posibles golpes o presión derivadas de unos inadecuados o ineficientes procesos logísticos en frutas y vegetales; cambios químicos por descomposición debido a la presencia de microorganismos y toxinas que pueden ocasionar problemas de

salud en aquellas personas que los consuman.

2.2.2.1 Merma.

El término *merma* conforme a lo que indica la Real Academia de la Lengua Española (2018), significa “Acción y efecto de mermar. Porción de algo que se consume naturalmente o se sustrae o sisa” (p. 1). Por su parte, Cuevas (2001) señala que el concepto de mermas está referido al material que se evapora, se escoge, o se contrae como consecuencia esperada y conocida del proceso productivo como el caso de una porción de líquido que se evapora al producir quesos u otros derivados lácteos o en el caso de las conservas en el rubro de *retail* que se deterioran por procesos de manipulación y transporte deficientes o poco adecuados a las características del producto, causando deterioro en el empaque y en algunos casos en el contenido. El autor señala además que otros autores se refieren a esta forma de pérdida o desaparición de material como desperdicio.

Para Mora (2008), la merma es una pérdida de valor que se da como efecto de una falta de calidad en los productos obtenidos que culminan el proceso productivo como dañados o defectuosos a los que denomina outputs y por el deterioro de los materiales empleados que de esta forma se convierten en material de desecho y desperdicio denominados inputs en el proceso productivo.

Merma, por tanto, viene a ser la pérdida física, en el volumen y/o peso del producto o en la cantidad de existencias, generada por causas que son propias de su naturaleza o a los procesos productivo y logístico, que en caso de las carnes es la disminución de peso evidenciados en la toma de pesos antes y después de cada etapa de los procesos de producción, almacenamiento o habilitación para la venta como la cocción, atemperado y enfriamiento.

Ferrer (2007) en su artículo sobre las implicancias tributarias y contables de las mermas y otros desperdicios publicado en la revista Entre Líneas de la Universidad del Norte de Colombia, las mermas se pueden clasificar como normales que son las que se presentan en el proceso de producción y se dan como consecuencia de la naturaleza misma del producto y el proceso de elaboración por lo que sus costos deben ser absorbidos por el precio asignado a las unidades que estén aptas para la venta; y las mermas anormales que son pérdidas en el número de productos ocasionadas por accidentes o casos fortuitos y cuyos costos no se absorben por los productos (unidades) que se encuentran ya procesados, sino que deben ser asumidas por los responsables o, en todo caso, como pérdidas para la organización.

De hecho, las mermas normales son aquellas mermas inevitables que tienen relación directa con el proceso productivo y con las características del bien o material utilizado. No siendo controladas por la empresa, pero pueden ser estimadas sobre la base de estudios de ingeniería, siendo absorbidas por el producto, incrementando el costo unitario de unidades producidas. En el caso de las mermas anormales, son aquellas mermas que se producen por negligencia en el manipuleo, utilización o en la conservación de los bienes. En tal sentido, estas mermas pueden ser evitadas si existe una buena y eficiente utilización de los materiales (Ferrer, 2007, p. 93).

Desde un enfoque contable y tributario, la merma se define como una pérdida física que no solo se da en el proceso de producción sino que amplía su existencia al proceso de comercialización con lo que se incluye además de forma tácita todo el proceso logístico: “Merma es aquella pérdida física que se origina en los procesos de producción o fabricación.

Asimismo en las operaciones de comercialización, lo que los bienes involucrados experimentan” (Barzola y Roque, 2010, p. 10).

El Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta. Decreto Supremo N° 122-94-EF, hace una distinción entre merma y desmedro al contemplarlos como conceptos permitidos para solicitar que los gastos ocasionados por los mismos sean deducidos de sus obligaciones tributarias al cierre del ejercicio del año fiscal las depreciaciones por desgaste u obsolescencia de los bienes del activo fijo y las mermas y desmedros de existencias debidamente acreditados. Señala que la merma está referida a una pérdida física en volumen, peso o cantidad de existencias de un producto por causas referidas al proceso productivo y que al desmedro como la pérdida del orden cualitativo e irrecuperable de las existencias debido a que se tornan en inutilizables para los fines a los que estaban destinados.

2.2.2.2 Desmedro.

No es lo mismo merma que desmedro debido a que la primera hace referencia a una disminución en cantidad, mientras que el desmedro infiere a una disminución en calidad; además éstas no solo se derivan de la producción de bienes, insumos y existencias en general, por lo que pueden darse también en el caso de negocios netamente comerciales como el caso de los especializados en *retail*. Unas cajas de frutas que no cumplen con los parámetros mínimos de calidad estipulados para la labor de control recurrente no debe de ser considerado desde el punto de vista contable y tributario como una merma sino como un desmedro.

La Real Academia de la Lengua Española (2018) define a la palabra *desmedro* como “acción y efecto de desmedrar”. Al considerar el verbo *desmedrar* se observan los sinónimos de deteriorar, que significa que una persona o cosa pase a peor estado o condición; el segundo sinónimo de desmedrar es la palabra decaer que hace referencia a una persona o cosa que va

de más a menos, perdiendo alguna parte de las condiciones o propiedades que constituían su fuerza, bondad, importancia o valor.

Según lo señalado por el Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta, Decreto Supremo N° 122-94-EF, el desmedro representa una “pérdida de orden cualitativo e irre recuperable en las existencias de productos, por ser inutilizables para los fines a los que estaban destinados” (Sunat, 2018, p. 2). La principal característica del desmedro y que lo diferencia de la merma consiste en que el bien no desaparece, solo que por un deterioro del mismo este ya no se encuentra apto para su venta al público, o ya no es apto como insumo para su procesamiento, es decir, no mantiene la calidad mínima suficiente para satisfacer las necesidades del consumidor, por tratarse de bienes dañados, vencidos, o defectuosos. Podemos afirmar que, cuando se trata de productos exhibidos para su comercialización que devienen en no aptos para su uso o consumo, será un desmedro.

Fernández (2005) afirma que los productos que no superan los estándares mínimos del control recurrente de calidad no deben ser llamados mermas sino desmedros y precisa con respecto a éstos que son el caso típico de la pérdida de perecibles como las verduras, las carnes y otros alimentos que pierden calidad por degradación natural como el caso de la fruta que se pudre o se chanca.

La contabilización de los desmedros, así como su prevención y tratamiento tributario, se halla relacionado a las políticas empresariales, lo mismo que al sistema de costos empleado por la misma y, por esta razón, es que los desmedros normales se conceden generalmente al costo de producción, en tanto que los desmedros anormales afectan al resultado del ejercicio. Se debe valorar además que un bien que ha sido considerado como desmedro por su deterioro puede llevarse a la venta por debajo de su valor de adquisición o producción mientras no esté dentro de la fecha de vencimiento y si su deterioro no es tan

alto que pueda perjudicar la salud del consumidor.

Picón (2007) afirma que se cuentan con diversos supuestos por los que los productos se convierten en desmedros, entre ellos se tiene el deterioro de los bienes como copas rotas o rajadas, el desfase tecnológico como las piezas de maquinaria obsoleta y la perecibilidad que se presenta en los alimentos y bebidas.

La legislación tributaria del Perú tiene un trato especial para los gastos ocasionados por el desmedro considerado en el Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta. Decreto Supremo N° 122-94-EF, Capítulo II, publicado el 21.9.1994, pues como se puede ver a continuación permite a las empresas bajo ciertas condiciones utilizarlo como crédito fiscal y no se conviertan en una pérdida para éstas:

Para que estos desmedros sean considerados como gastos, la autoridad tributaria aceptará, como prueba la destrucción de las existencias efectuadas ante Notario Público o Juez de Paz, a falta de aquel, siempre que se comunique previamente a la autoridad en un plazo no menor de seis (6) días hábiles anteriores a la fecha en que se llevará a cabo la destrucción de los referidos bienes. La autoridad tributaria podrá designar a un funcionario para presenciar dicho acto; también podrá establecer procedimientos alternativos o complementarios a los indicados, tomando en consideración la naturaleza de las existencias o la actividad de la empresa” (Sunat, 2008).

Definición de términos básicos.

Auditoría: Consiste en revisar de forma sistemática una acción o situación a fin de evaluar si se cumplen las normas o criterios considerados como objetivos a los que la organización debe someterse.

Desempeño: Acción y efecto de ejercer las obligaciones inherentes a un puesto de trabajo.

Desviación: diferencia entre la medida de una magnitud y el valor de referencia.

Eficacia: Capacidad orientada al logro de un efecto o consecuencia a la que se desea o se espera llegar.

Eficiencia: Es la capacidad de lograr el efecto que se desea o espera con el mínimo de recursos posibles o en el menor tiempo posible.

Estacionalidad: Relación de dependencia con respecto a una estación del año.

Estándar: Algo que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia.

Indicador: Es una expresión cuantitativa sobre la forma de comportamiento o desempeño del proceso de producción, cuya medición se compara con otras que sirven de referencia, mostrando una desviación que permite tomar acciones de corrección o prevención.

Just in time: Es la política por el cual se realiza el mantenimiento de inventarios llevándolos al mínimo nivel factible, a fin de que se suministre lo justo necesario en el momento indicado para la realización del proceso productivo..

Obsolescencia: Calidad de algo que se está volviendo inadecuado a las circunstancias, o necesidades actuales.

Parámetro: Factor que se toma como necesario para realizar o valorar una situación,

condición, actividad, o proceso.

Proceso: Conjunto de fases sucesivas de una operación para lograr un objetivo.

Productividad: Es la asociación dada entre lo producido y los recursos empleados en ello, tales como mano de obra, materiales y energía.

Rentabilidad: Generación de utilidad o beneficio en una empresa; cuando los ingresos son mayores que sus gastos y la diferencia presente entre ellos que es valorada como aceptable o relevante.

Retail: Empresa especializada en comercialización masiva minorista de productos a grandes cantidades de clientes.

Stock: Registro documental de las existencias de una empresa para su transformación o venta.

Variable: Medida que puede asumir un valor determinado en referencia a los contenidos en un conjunto y que además se caracteriza por ser inconstante, inestable y mudable.

3. Alternativas de Solución

La investigación es exploratoria y del tipo estudio de caso, debido a que sólo se limita a describir las variables control interno y desperdicio de productos, sus dimensiones y el comportamiento de las mismas en un caso específico en espacio y tiempo determinados. Es, además, un estudio de caso e investigación de naturaleza proyectiva porque elaboramos una propuesta como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, partiendo de un diagnóstico de las necesidades del momento en una institución, pues existen situaciones que no están marchando correctamente, las que deben modificarse. Por ello se realizó un diagnóstico para identificar el evento a modificar, se buscaron las causas, con las cuales se generó la propuesta de solución o plan de acción, teniendo como objetivo crear respuestas dirigidas a resolver determinados problemas. De igual manera, esta investigación viene a ser propositiva, pues aplica las teorías existentes a un hecho particular y las evalúa para construir una propuesta como alternativa de solución.

3.1 Diagnóstico del Problema

Planteamiento Estratégico.

Para obtener una propuesta de control en la tienda es necesario conocer quienes participan en dicho proceso, detallando cuál es su rol y su relación en el mismo con el fin de realizar un rediseño estimando de qué forma se puede ver favorecida la empresa. En efecto para el presente caso de estudio, se realiza un análisis de todos aquellos colaboradores involucrados que tengan relación directa con el área de frutas, detallando la influencia que posee la estimación cualitativa sobre su postura ante una propuesta de control y que intente disminuir la pérdida en los procesos.

En la figura 2 puede observarse el formato utilizado en la empresa y en la figura 3 el desmedro correspondiente al mes de noviembre de 2017.

Área: Frutas (Perecibles).					Mes: Noviembre		
Área	Código	Descripción	Cantidad	Unid	S/.	Responsable	Firma
Frutas	33639	Piña Golden	-0.400	kg	-0.96	Lourdes Sinche	
Frutas	33627	Plátano Isla	-0.400	Kg	-1.600	Lourdes Sinche Lourdes Sinche	
Frutas	39909	Tangelo Costa	-1200	Kg	-2.89	Lourdes Sinche	
Frutas	33512	Papaya	-2400	Kg	-6.86	Lourdes Sinche	
Frutas	33544	Pera Packhams	-1500	Kg	-5.20	Lourdes Sinche	
Responsable: Lourdes Sinche Galvez.					Firma:		

Figura 2. Formato de desmedro de mercadería.

SEDE	TIENDA	Nº	RDEN COMP	FECHA	CODIGO	FRUTAS	CANTIDAD	KG	SOLES
5025	Tienda Manco	0001	4905534117	10/10/2017	33635	MANDARINA C/ PEPA X KG	-20.600	KIL	-76.04
5025	Tienda Manco	0001	4905589506	14/10/2017	39917	MANGO EDWARD X KG	-20	KG	-65.68
5025	Tienda Manco	0001	4905589522	15/10/2017	46381	PLATANO DE SEDA ORGÁNICO X KG	-25.600	KIL	-59.26
5025	Tienda Manco	0001	4905670499	18/10/2017	39917	MANGO EDWARD X KG	-16.400	KG	-53.86
5025	Tienda Manco	0001	4905552492	12/10/2017	33635	MANDARINA C/ PEPA X KG	-13	KIL	-47.99
5025	Tienda Manco	0001	4905494273	08/10/2017	39917	MANGO EDWARD X KG	-13.600	KG	-46.24
5025	Tienda Manco	0001	4905589506	14/10/2017	33635	MANDARINA C/ PEPA X KG	-14	KIL	-44.41
5025	Tienda Manco	0001	4905570827	13/10/2017	39917	MANGO EDWARD X KG	-9.400	KG	-31.96
5025	Tienda Manco	0001	4905649720	17/10/2017	46381	PLATANO DE SEDA ORGÁNICO X KG	-13.400	KIL	-30.94
5025	Tienda Manco	0001	4905534117	10/10/2017	36796	SANDIA CON SEMILLA XKG	-25.600	KIL	-30.59
5025	Tienda Manco	0001	4905494279	09/10/2017	33633	NARANJA PARA JUGO X KG	-29.600	KIL	-29.75
5025	Tienda Manco	0001	4905708641	20/10/2017	33633	NARANJA PARA JUGO X KG	-28	KIL	-28.63
5025	Tienda Manco	0001	4905630812	16/10/2017	33512	PAPAYA X KG.	-9.400	KIL	-27.87
5025	Tienda Manco	0001	4905552492	12/10/2017	33633	NARANJA PARA JUGO X KG	-25.600	KIL	-25.14
5025	Tienda Manco	0001	4905630812	16/10/2017	46381	PLATANO DE SEDA ORGÁNICO X KG	-10.200	KIL	-23.61
5025	Tienda Manco	0001	4905630812	16/10/2017	33633	NARANJA PARA JUGO X KG	-22.400	KIL	-22.01
5025	Tienda Manco	0001	4905630812	16/10/2017	39917	MANGO EDWARD X KG	-6.200	KG	-20.36
5025	Tienda Manco	0001	4905374202	03/10/2017	36796	SANDIA CON SEMILLA XKG	-15.800	KIL	-19.51
5025	Tienda Manco	0001	4905630812	16/10/2017	36796	SANDIA CON SEMILLA XKG	-15.800	KIL	-18.88
5025	Tienda Manco	0001	4905454164	07/10/2017	33635	MANDARINA C/ PEPA X KG	-5	KIL	-18.46
5025	Tienda Manco	0001	4905630812	16/10/2017	33635	MANDARINA C/ PEPA X KG	-5.800	KIL	-18.40
5025	Tienda Manco	0001	4905670499	18/10/2017	33639	PIÑA GOLDEN X KG	-8.400	KIL	-18.29

Figura 3. Desmedro de noviembre: Sede Manco Capac.

En la estructura organizacional de la empresa en estudio se identifican en cinco (5) grupos importantes:

Proveedores (público externo).

Gerencias de línea.

Área Logística Compras.

Jefaturas Operativas.

Personal operativo de tienda.

Según la información brindada de la Gerencia de Recursos Humanos y Gerente de Operaciones, los roles que cumple cada uno de los participantes mencionados son los siguientes.

Proveedor: El proveedor es público externo a la empresa pero pertenece al grupo de los que deciden qué productos viajan a través de la cadena de suministros, pues es quien define todas las características que poseerá un producto. Asimismo, es el primer personaje que interactúa directamente con el producto en la cadena de suministros, siendo aquel que abastece de productos a las tiendas para que posteriormente se vendan.

Gerente de línea: Su principal responsabilidad es verificar la rotación adecuada de productos, asegurando que se cumplan las metas formuladas por la empresa. Dentro de sus funciones se hallan las acciones de planear, definir e implantar estrategias comerciales, determinando tiempos, costos y precios para alcanzar la rentabilidad. Dentro del área de Gerencia se debe implementar la supervisión constante de los colaboradores.

Área Logística (compras): Es el área encargado de generar y crear órdenes de compras al proveedor, trabajando a la par con el Gerente de línea a fin de verificar los inventarios para no generar sobre stock en las tiendas.

Jefaturas de área operativa (Administrador): Es el supervisor inmediato de los colaboradores, como responsable del trabajo de los empleados directamente, quien capacita al personal a su cargo constantemente para obtener una mayor productividad en las tiendas.

Personal operativo de tienda: Es importante que los colaboradores del área tengan los conceptos claros de cómo se deben recibir y manipular los productos sensibles, tales como: sandia, plátano, papaya y piña. Sólo con la capacitación se puede lograr un control al ingreso de ellos en las tienda.

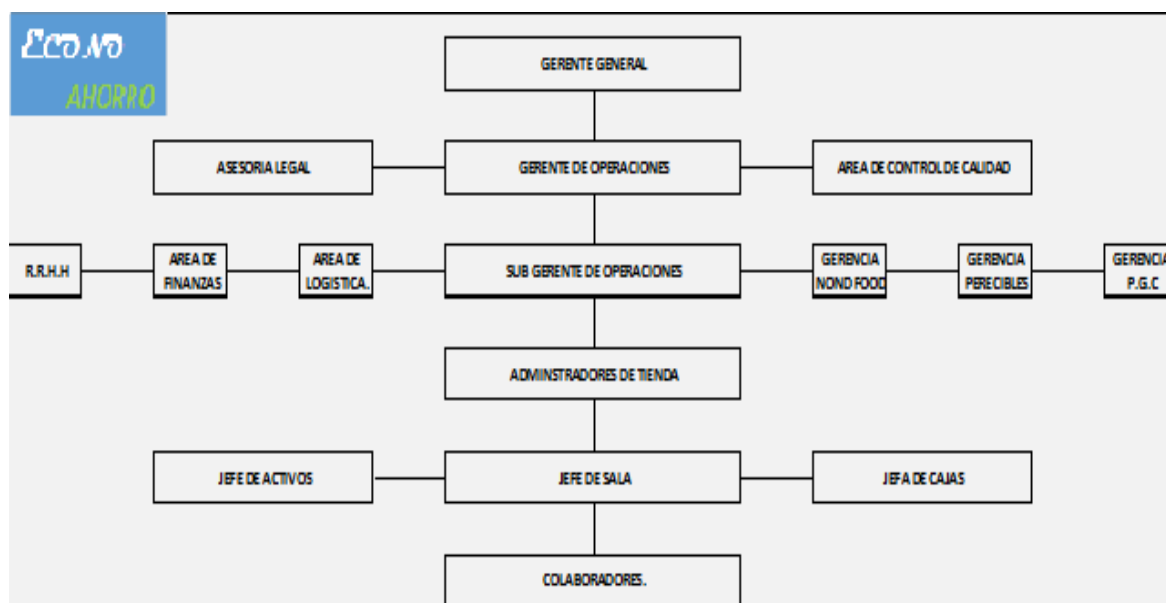


Figura 4. Organigrama de la empresa.

Fuente: Econo Ahorro (2017).

Para el diagnóstico organizacional se elaboró un análisis FODA como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. *Análisis F.O.D.A*

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Potenciar canal mayorista ▪ Crear nuevas alianzas estratégicas con proveedores para su despacho directo a tiendas. ▪ Mercado en expansión. ▪ Nuevas categorías. ▪ Crear su propia tarjeta de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumento de distribución directa de grandes proveedores. ▪ Nuevos competidores en el mercado <i>retail</i>. ▪ Estrategia de fidelización por parte de la competencia. ▪ Innovación por parte de los competidores en el servicio. ▪ Mercado informal.
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ubicación con acceso a tiendas. ▪ Variedad de productos ▪ Colaboradores multifuncionales. ▪ Recibo de mercadería diseñado para la necesidad de punto de venta. ▪ Buen clima laboral 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sistema de Cajas. ▪ Alta rotación del personal en el área de cajas. ▪ Centro de distribución pequeño. ▪ Cobertura logística deficiente. ▪ Falta de capacitación al personal.

En las empresas *retail* “Supermercados”, existe un alto índice de merma en el área de perecibles, específicamente en la sección de Frutas, ya que estos productos son muy sensibles y tienen como tiempo de vida solo tres días; por lo tanto, esto complica mucho al área operativa llevar un control adecuado de ellos. La tienda Econo Ahorro de la sede Manco Capac, no es ajena a este indicador o falencia en dicha área, por eso existen los siguientes puntos que ya están identificados:

Primer punto, este problema se origina desde el despacho del proveedor en el área de recepción, pues no existe un doble control por parte de prevención o seguridad al tener las jabas llenas de frutas. En ocasiones, no coincide el peso original de balanza con la factura.

Segundo punto, por otro lado, la alta rotación de personal complica y afecta al área, puesto que el colaborador que recepciona la mercadería debe tener claro los conceptos y procesos del sistema. Si el colaborador ingresa mal las cantidades en el sistema, automáticamente se origina una merma desconocida y afectaría los stocks en el inventario.

Tercer punto, el mal almacenamiento que afecta a los productos porque se origina merma conocida. Al no trabajar el FIFO y LIFO al 100 %, las frutas se chancan y se descomponen.

Cuarto punto, los colaboradores no tienen un nivel adecuado de sanear las frutas por falta de capacitación.

Quinto punto, la distribución de espacios para exhibiciones y promociones del producto no son acordes con la venta de éstos.

Sexto punto, falta de supervisión y seguimiento al área sensible de frutas en tienda.

Séptimo punto, los inventarios negativos. Se inician en el área de cajas interfiriendo en la venta y originando malos inventarios por un mal control al escanear los productos en caja.

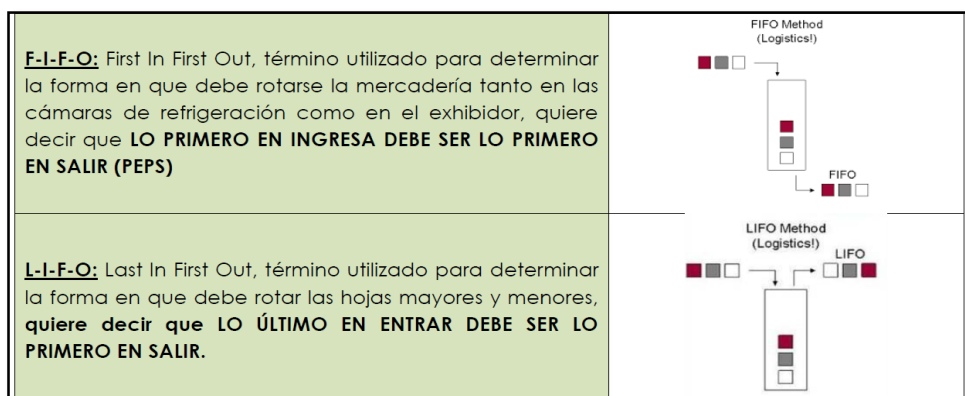


Figura 5. Rotación de mercadería.

Fuente: Econo Ahorro (2017).

La ley de Pareto, también conocida como la regla del 80/20, nos ayudó a identificar los productos más mermados en el área de frutas en tienda Econo Ahorro. Un ejemplo de ello: La merma conocida está compuesta de 100 códigos que hacen el 100%, más solo el 20% de los productos hacen el 80% de pérdidas en el área de frutas que viene a ser aproximadamente 20 códigos, de los 100 que pudieran existir.

LOS MAS MERMADOS EN AREA DE FRUTAS.		
Cantidad	DESCRIPCION	IMPORTE
1	CD PAPAYA KG1000G	SI. -967.50
2	PLATANO SEDA KG KG1000G	SI. -562.66
3	SANDIA KG1000G.	SI. -529.49
4	MIX DE BERRIES UN300GR	SI. -387.88
5	IMPORTADA PERA PACKHAM'S KG1000G.	SI. -326.63
6	IMPORTADA MANZANA ROJA KG1000G.	SI. -311.87
7	GRANADILLA UNIDAD UN1UN	SI. -302.65
8	IMPORTADA MANZANA ROYAL GALA KG1000G.	SI. -292.64
9	MANGO EDWARD KG1000G.	SI. -253.78
10	CD MELOCOTON KG1000G	SI. -250.73
11	NARANJA PARA JUGO KG1000G.	SI. -233.46
12	IMPORTADA MANZANA VERDE KG1000G.	SI. -231.44
13	LA FLORENCIA CHIRIMOYA KINDER UN500G	SI. -211.07
14	MANGO HADEN KG1000G.	SI. -206.75
15	CD MANZANA NACIONAL KG1000G	SI. -205.59
16	MANDARINA SATSUMA SI/PEPA TEMPRAN KG	SI. -188.85
17	MANZANA DELICIA KG1000G	SI. -176.99
18	CD MELON COQUITO KG1000G	SI. -154.87
19	LA FLORENCIA LUCUMA D SEDA MADUR KG1000G.	SI. -152.85
20	UVA RED GLOBE KG1000G.	SI. -144.71
21	MANZANA ISRAEL KG1000G	SI. -133.08
22	CD CARAMBOLA KG1000G.	SI. -132.14
23	MARACUYA KG1000G.	SI. -121.10
	Merma conocida de fruta total:	SI. -6,478.73
Estos 25 codigos hacen una merma conocida de -6,478.73 soles, de las cuales el 20% que son solo 10 codigos hacen el 80% de la perdida que son -4,185.80 soles.		

Figura 6. Productos con mayor descarte en la tienda Manco Capac de Econo Ahorro.

Fuente: Econo Ahorro (2017).

Estandarización: Según el análisis realizado, se tiene como consecuencia que no existe estandarización en las áreas involucradas tales como: área de compras, área logística y operaciones. Ello genera una posible mala ejecución de los procesos, retrasos en las auditorias e inventarios, y retrasos en las órdenes de compra generando malos despachos y, por resultado, el sobre stock en el área de frutas, lo que lleva a disponer productos en descarte que afectan la venta y rentabilidad del área.

Medición y detención de desviaciones: El control y manejo de los procesos se encuentra en manos de la Gerencia de Excelencia Operacional, hallándose a cargo de las auditorias de calidad, auditorias de procesos, inventarios y distribución del almacén central. En ese contexto, se observan desviaciones por parte de los responsables durante la ejecución de los mismos, bien sea por falta de información u omisión de pasos claves, constituyéndose así en un punto importante a considerar porque no existe un control adecuado o medición en las auditorias en las tiendas Econo Ahorro debido a una falta de supervisión, infraestructura, y capacitación. Al no existir supervisión ni estandarización, la medición y detección de desviaciones es ineficiente e incluso nula en muchos de los casos, lo que teóricamente y desde una observación exploratoria inicial, genera impactos directamente en el área de operaciones y, por consecuencia, en la venta y la generación de ingresos para la empresa.

Correcciones: En la sede Manco Capac, al no contar la empresa con un sistema de control interno establecido, sólo se corrige cada vez que se presenta un problema; pero no se considera eficiente, debido a que la fruta por ser un producto perecible solo tiene tres (3) días para ser consumido. Si la fruta pasa de la fecha establecida, la fruta llega a madurar y pasa a un proceso de remate en la tienda en el mejor de los casos y, muchas veces, culmina en el descarte tipo desmedro ocasionando pérdidas económicas a la empresa.

Retroalimentación: Existe un sistema del área operativa en el que se puede observar la merma diaria conocida que se realiza en la tienda, por medio de un formato donde se especifica cantidad, peso, nombre, del producto y se descarga el stock diariamente del sistema, a fin de que no afecte en los inventarios diarios del área de frutas. Asimismo, por parte de la gerencia, existen cuadros estadísticos para registrar el seguimiento diario a la merma, posibilitando tomar las acciones en el caso. Ello es parte de su retroalimentación a iniciativa de la compañía, pero es insuficiente pues no forma parte de un control y planeamiento que sirva de forma eficiente en la práctica. Entonces, los registros son una información valiosa pero desaprovechada.

En la figura 7 se puede apreciar la merma diaria de todas las tiendas Econo Ahorro y los montos en negativos es lo que se merma diariamente. En la figura 8 se pueden observar las mermas en negativo en la Sede Manco Capac.

ACUMULADO AGOSTO							
Formato	CENTRO SUR	Centro	Tienda Manco Capac	Categoria			
*Selecciona Formato		*Selecciona Tienda		*Selecciona Categoría			
Sku	Descripción	Categoría	Venta	B.Visible	B.Invisible	Brecha total	Brecha (%)
46381	PLATANO DE SEDA PRIMERA X KG	FRUTAS Y VERDURAS	1,190	-45	-775	-820	-68.9%
33627	PLATANO ISLA X KG	FRUTAS Y VERDURAS	252	-70	-101	-171	-67.7%
39909	TANGELO COSTA X KG	FRUTAS Y VERDURAS	1,003	-138	-255	-394	-39.2%
33639	PIÑA GOLDEN X KG	FRUTAS Y VERDURAS	290	-122	13	-109	-37.8%
39912	CEBOLLA CHINA X UND	FRUTAS Y VERDURAS	22	-4	0	-4	-19.6%
39906	UVA ITALIA X KG	FRUTAS Y VERDURAS	0	-18	18	0	0.0%
39907	PLATANO BIZCOCHO X KG	FRUTAS Y VERDURAS	0	0	0	0	0.0%
48080	MANDARINA LONCHERA X KG	FRUTAS Y VERDURAS	0	0	2	2	0.0%
37256	MANZANA VERDE AGUA (NACIONAL) X KG	FRUTAS Y VERDURAS	0	0	1	1	0.0%
39921	UVA LAVALLET X KG	FRUTAS Y VERDURAS	0	0	0	0	0.0%
33607	COL CHINA 1 / 2 UND	FRUTAS Y VERDURAS	0	0	0	0	0.0%

Figura 7. Merma diaria de tiendas Econo Ahorro en el área de frutas.

Fuente: Econo Ahorro (2017).


Tipo de Brecha			Total		*Selecciona Tipo de brecha															
																				
Formato	Tiendas		01/08	02/08	03/08	04/08	05/08	06/08	07/08	08/08	09/08	10/08	11/08	12/08	13/08	14/08	15/08	16/08		
Mayorsa	5001	Tienda Merino	-82	-175	-244	0	-92	150	-90	-350	0	22	0	-96	0	-960	-122	-405		
	5002	Tienda Callao	-442	-1,173	-3,884	-72	0	0	-722	-15	-2,250	-1,086	-50	-71	0	-530	-765	1,042		
	5003	Tienda Caquetá	-446	-823	-133	-342	-577	0	326	-126	-701	43	100	-106	0	122	-251	-225		
	5004	Tienda Minka	-1,376	-55	-431	-144	-218	0	-4	-26	-64	-1,240	-173	-2,304	-115	14	-5,284	-6,715		
	5006	Tienda Breña	-110	-149	-8,905	-3	-36	-128	-280	-1,747	-889	265	254	-3	0	-688	90	-2,873		
	5009	Tienda Minka II	-243	-289	-228	-65	391	-1,501	-1,530	-812	-2,850	-350	146	-64	0	18	-2,242	-3,756		
	5011	Tienda Villa Maria	-98	-3,586	-206	-1,043	1,125	0	-303	-3,051	-1,523	-1,304	-781	459	0	-217	383	-70		
Total Mayorsa			-2,797	-6,249	-14,029	-1,670	593	-1,479	-2,602	-6,126	-8,276	-3,650	-504	-2,184	-115	-2,242	-8,191	-13,002		
Norte	5016	Tienda Sanchez Cer	459	-3,555	-3,370	618	-53	-230	-919	-68	-1,342	-1,643	1,777	37	-73	-253	-1,663	-985		
	5017	Tienda Miraflores	-101	239	-163	-852	-715	-890	-155	464	-167	-99	-1,372	-2,034	0	-125	-318	-761		
	5018	Tienda Santa Isabe	-105	-63	162	-653	-148	-58	-355	-215	-47	-180	-1,174	-182	-134	-9	-7	-5,188		
	5019	Tienda Sullana	-532	-94	-134	-510	-578	0	-922	-163	-199	-513	-1,203	445	0	-542	-198	-5,835		
	5020	Tienda Don Vitto	-454	-362	-277	-185	171	-115	-157	-295	-302	-160	-491	-96	-112	-1,775	129	-3,825		
	5021	Tienda Paite	-181	-507	-2,988	2,150	-471	0	-238	-1,324	-670	-116	-988	-166	0	-229	-124	-12,793		
Total Norte			-914	-4,342	-6,770	569	-1,793	-1,292	-2,746	-1,602	-2,727	-2,710	-3,452	-1,996	-319	-2,932	-2,181	-29,387		
Centro Sur	5005	Tienda Chorrillos	33	-375	-353	-1,491	-313	-16	-1,355	-1,277	-299	-404	-529	-577	-189	-1,056	-8,223	-178		
	5007	Tienda Iquitos	-693	-1,045	-194	-349	-137	0	-715	45	-616	553	-351	-155	0	-589	933	-545		
	5022	Tienda Ica	-1,203	-1,072	-1,154	-118	-324	0	-1,089	-1,484	-518	-150	-117	-110	0	-643	-1,436	-334		
	5023	Tienda Pisco	-271	-2,120	-657	-548	-151	-159	-1,403	372	185	-136	-360	-132	0	-1,184	-944	-910		
	5024	Tienda Rimac	-183	-484	-377	-1,023	-514	-646	-1,668	-830	-1,332	-753	-836	-628	-271	-1,657	-1,373	-4,021		
	5025	Tienda Manco Capac	216	-1,946	-1,216	-6,381	-705	-456	-11,111	-189	-805	0	0	0	0	-193	-257	-9,620		

Figura 8. Merma diaria negativa de tiendas Econo Ahorro en el área de frutas.

Fuente: Econo Ahorro (2017).

3.2 Alternativas de Solución

3.2.1 Planteamiento de indicadores:

Es importante mencionar que para un mayor control y mejora de reducción de mermas y desmedros se debe generar un convenio entre el proveedor y la empresa, también llamado *pacto de devolución* que consiste en las acciones mencionadas a continuación:

Abastecimiento de las frutas a base de las ventas diarias.

Pacto de devolución del 20 % de las mermas generadas semanalmente.

Capacitación del proveedor en manipulación y saneamiento en los productos.

El proveedor deberá contar con el transporte adecuado acorde a los productos.

El proveedor tiene como función principal trasladar los productos de un lugar a otro, realizar el transporte a los centros de distribución, luego a las tiendas o ya sea directamente

a las tiendas. Así su influencia en la cadena es que son los principales agentes de movimiento de los productos cuando deben recorrer grandes distancias, lo que en efecto los obliga a interactuar con los productos, siendo el único responsable de ellos cuando el producto está en sus instalaciones.

El proveedor deberá contar con un transporte adecuado para los productos.

Además, existen otros indicadores importantes ligados al personal operativo que contribuyen a llevar una buena manipulación de los productos, tales como la salud del colaborador, ya que con ello se incrementa su productividad y permite la prevención de una contaminación microbiológica en las frutas. Un empleado que padece una infección (mostrando síntomas o no).

Asimismo, se incluye la aplicación de Buenas Prácticas de Manufactura pues los productos pueden contaminarse con facilidad con microorganismos patógenos por su condición de frescos, lo que amerita un programa de higiene y capacitación, para acciones como el lavado de manos cuando se estornuda, los tocamientos del cabello u otras zonas del cuerpo al recurrir a los servicios higiénicos.

Los colaboradores deben pasar por un entrenamiento constante que permita detectar alguna enfermedad que debe reportarse a supervisión, dado que los trastornos gastrointestinales contaminan los productos orgánicos por manipulación, incluyéndose entre ellos la diarrea, vómito, heridas expuestas, mareo, hepatitis, dolores abdominales, entre otras. Todo ello sugiere el establecimiento de procesos de higiene en los programas de entrenamiento dirigidos a los colaboradores de tiempo completo y parcial, así como los supervisores.

Manipulación del producto: Las frutas requieren condición de almacenamiento en lugar limpio acorde a un sistema bien organizado, con códigos y rotación de inventarios que permitan minimizar el tiempo de almacenamiento del producto evitando su madurez.

Las cajas empacadas se colocan en tarima de madera, aunque se presenta tendencia a realizarse en plástico de dimensiones estándar: 1.0 X 1.2 m. a fin de eludir el contacto directo del producto con el suelo.

Las cámaras de almacenamiento de frutas deben contar con control de registro en temperatura y humedad para prevención y retraso del crecimiento de microorganismos. La temperatura siempre es variable según el producto y sus registros específicos.

La temperatura y la higiene de los alimentos manipulados en espacios cerrados fríos, constituyen factores de alta criticidad para minimizar la contaminación y lograr el mantenimiento de la calidad de las frutas.

Sobre la exhibición, es importante crear exhibiciones que llamen la atención en todo el departamento de frutas. Las prácticas de mercado para aumentar las ventas de manzanas y peras incluyen poner en exhibición diferentes variedades, colores y tamaños, usando bloques de color para resaltar las diferentes variedades de fruta dentro de un área de exhibición. También es importante crear exhibiciones más grandes de estos productos populares durante las vacaciones y cambios de temporada.

Las atractivas variaciones de color y selecciones por tamaño atraerán a los compradores.

Tener dos o más tamaños disponibles ofrecen a los clientes una opción extra de compra y puede aumentar las ventas por volumen.

3.2.2 Recursos necesarios:

Para obtener una propuesta de control en la tienda, es necesario conocer quiénes participan en él, detallando cuál es el rol y su relación en el proceso, con el fin de realizar un rediseño del proceso administrativo, estimando los procedimientos para obtener una mejor gestión en los indicadores de la empresa.

En efecto, se realiza un análisis de todos aquellos involucrados que tengan relación directa con el área de frutas, detallando la influencia que posee la estimación cualitativa sobre su postura ante una propuesta de control y que intente disminuir la pérdida en los procesos.

Esto ayudará a corregir falencias en auditorias e inventarios, siendo más productivos y eficientes con el control interno de la empresa. Por tal motivo, se identifican cuatro (4) grupos importantes: Gerencia de línea, proveedor, supervisión, capacitación al colaborador, exhibición y venta.

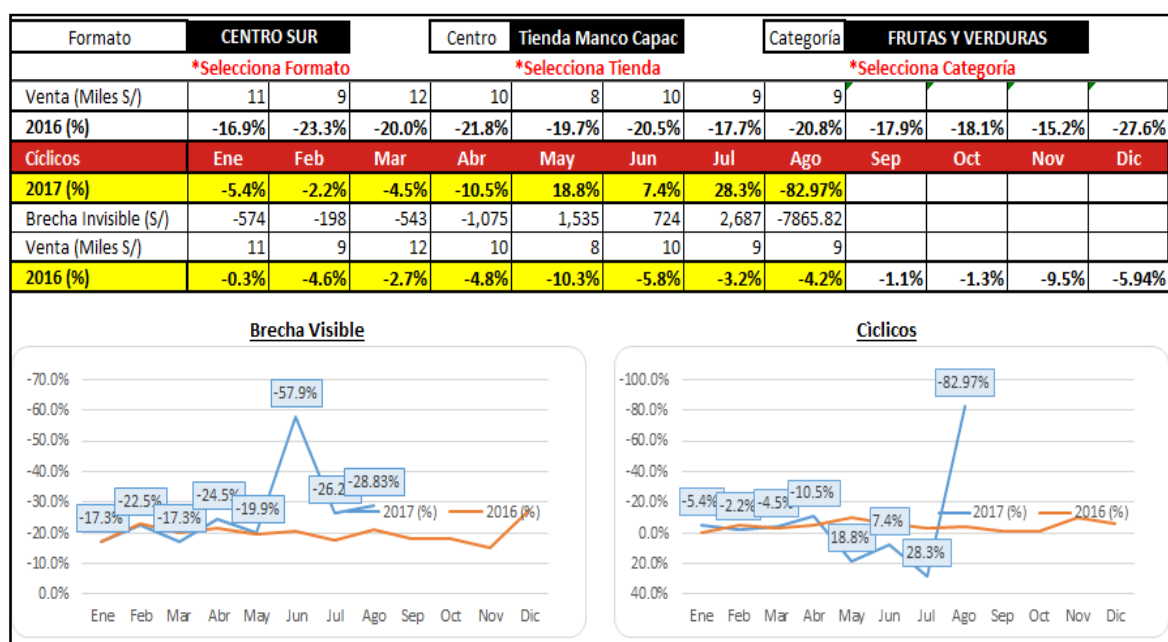


Figura 9. Brecha visible.

Fuente: Econo Ahorro (2017).

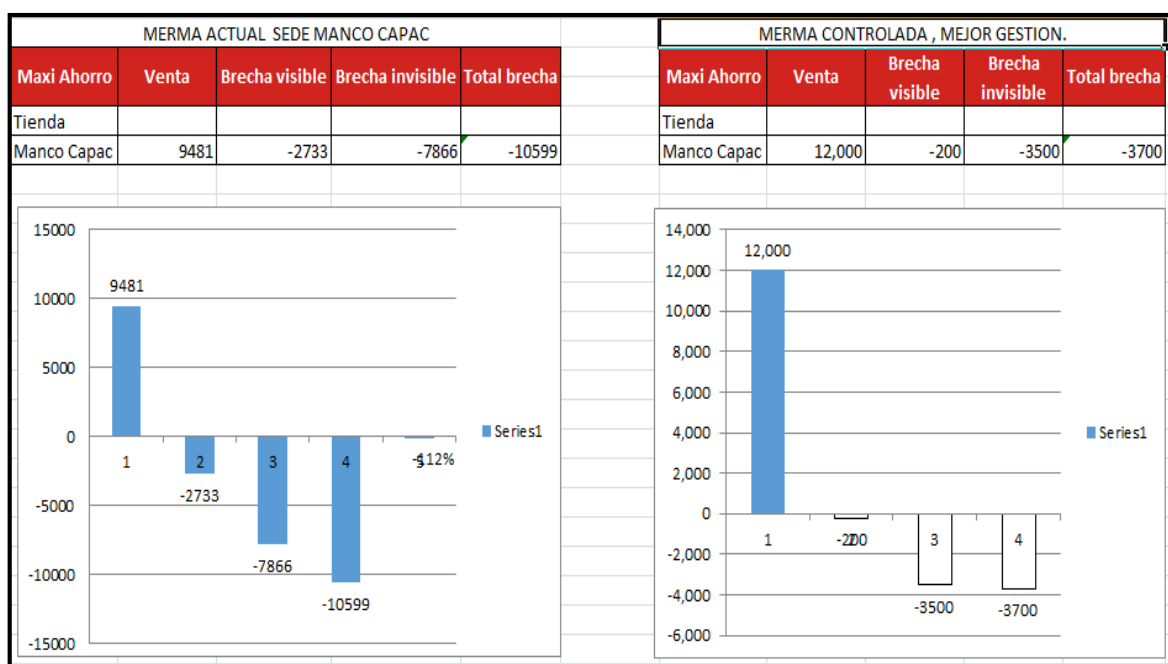


Figura 10. Merma actual y después de tomar acciones de mejora.

Fuente: Econo Ahorro (2017).

Tabla 2. Costos de implementación de la propuesta.

CONCEPTOS A PRESUPUESTAR	PRESUPUESTO ESTIMADO MENSUAL	PRESUPUESTO ESTIMADO ANUAL
Supervisor de Control	3,000	36,000
Capacitación Reclutamiento	300	3,600
Laptop	2,400	2,400
Materiales de oficina	250	3,000
Encargado de sección	1,200	14,400
Total:	7,150	59,400

Fuente: Elaboración propia.

La inversión total para adaptar un modelo de reducción de merma en el área de frutas de la empresa, se estima en S/.59,400.00.

No obstante, este presupuesto puede ser variable si la empresa decide adoptar sólo algunas de las actividades y no todas ellas.

Según la información brindada de la Gerencia de Recursos Humanos y Gerente de Operaciones, los roles que cumple cada uno de los participantes mencionados son los siguientes:

Gerente de línea.

Su principal responsabilidad es verificar la rotación adecuada de productos asegurando el cumplimiento de las metas establecidas por la empresa.

Dentro de las funciones del gerente se encuentra: planear, definir e implantar estrategias comerciales, determinando tiempos, costos y precios para alcanzar la rentabilidad.

Supervisor.



Gerente de línea.



Dentro del área de gerencia se debe implementar la supervisión constante de los productos perecibles (frutas) en toda la cadena. Por ello, es vital tener un control de

supervisión constante y sólo se logrará con el supervisor del área de frutas, quien será el jefe inmediato de los colaboradores, siendo responsable del trabajo de los empleados directamente en tiendas.

Supervisor del área de frutas.

Este personaje tiene como objetivo formar al personal, de tal manera que ellos tengan y conozcan los conceptos claros de los procedimientos del área de frutas, pues sólo con capacitación el personal podrá involucrarse y rendir resultados eficientes.

El supervisor debe asignar a un encargado del área de frutas mientras no se encuentre en ella, ya que el supervisor debe asistir a las diferentes tiendas en Lima y provincias. Por ello, debe obtener un mejor control de las entradas y salidas de los productos, el saneo de las frutas diariamente al iniciar la apertura de tienda, estandarizar las exhibiciones de las frutas según la rotación de frutas y venta.

El supervisor tiene que hacer el seguimiento total y controlar los inventarios de frutas que son en la actualidad el problema en ratio - 9% = S/ 9,000, con el apoyo del encargado.

El encargado del área de frutas deberá reportar todo lo ocurrido durante el día al Supervisor como inventarios, quiebres de stock, exhibiciones, mermas conocidas, planes en acción por mejorar la merma diaria, la organización de la sección, debiendo a la vez enviar su trabajo con el equipo mediante fotos por whatsapp, correos etc.

El supervisor deberá organizar el área y trabajar de la mano con el administrador de tienda para que los horarios que se realicen y las tareas diarias se cumplan, de medida que se pueda llevar un buen control del almacenamiento de las frutas. Para eso, se estructuran dos turnos de trabajo para el colaborador donde se implementarán sus funciones. Tales

actividades deberán ser supervisadas, así como las acciones del encargado del área al supervisor de frutas quien reportará cualquier anomalía al administrador de tienda.

FRUTAS Y VERDURAS		FRUTAS Y VERDURAS	
COLABORADOR 1 - TURNO NOCHE		COLABORADOR 2 - TURNO NOCHE	
23:00 - 23:30	Sacar la mercadería antigua de cámara	23:00 - 23:30	Sacar la mercadería antigua de cámara
23:30 - 23:45	Revitalizar las hojas	23:30 - 23:45	Limpieza de Bandejas de la vitrina
23:45 - 24:00	Limpieza de Bandejas de la vitrina	23:45 - 24:00	Limpieza de Bandejas de la vitrina
24:00 - 01:00	Limpieza de Bandejas de la vitrina	24:00 - 01:00	Limpieza de Bandejas de la vitrina
01:00 - 01:30	Reposicion y limpieza de la vitrina de empacados	01:00 - 01:30	Reposicion y limpieza de la vitrina de Granel
01:30 - 02:00	Reposicion y limpieza de la vitrina de empacados	01:30 - 02:00	Reposicion y limpieza de la vitrina de Granel
02:00 - 02:30	Reposicion y limpieza de la vitrina de empacados	02:00 - 02:30	Reposicion y limpieza de la vitrina de Granel
02:30 - 03:00	Reposicion y limpieza de la vitrina de empacados	02:30 - 03:00	Reposicion y limpieza de la vitrina de Granel
03:30 - 04:00	Reposicion y limpieza de la vitrina de empacados	03:30 - 04:00	Reposicion y limpieza de la vitrina de Granel
04:00 - 04:30	Reposicion y limpieza de la vitrina de empacados	04:00 - 04:30	Reposicion y limpieza de la vitrina de Granel
04:30 - 05:00	Reposicion y limpieza de la vitrina de empacados	04:30 - 05:00	Reposicion y limpieza de la vitrina de Granel
05:00 - 05:30	Refrigerio	05:00 - 05:30	Refrigerio
05:30 - 06:00	Refrigerio	05:30 - 06:00	Refrigerio
06:00 - 06:15	Orden, limpieza y desinfeccion de cámara	06:00 - 06:15	Realizar cortes de Frutas y Verduras
06:15 - 06:30	Orden, limpieza y desinfeccion de cámara	06:15 - 06:30	Realizar cortes de Frutas y Verduras
06:30 - 07:00	Orden, limpieza y desinfeccion de cámara	06:30 - 07:00	Realizar cortes de Frutas y Verduras
07:00 - 07:30	Orden, limpieza y desinfeccion de cámara	07:00 - 07:30	Orden, limpieza y desinfeccion de laboratorio
07:30 - 07:45	Orden, limpieza y desinfeccion de laboratorio	07:30 - 07:45	Orden, limpieza y desinfeccion de laboratorio
07:45 - 08:00	Orden, limpieza y desinfeccion de laboratorio / Relevé de turno	07:45 - 08:00	Orden, limpieza y desinfeccion de laboratorio / Relevé de turno
08:00	Salida	08:00	Salida

FRUTAS Y VERDURAS		FRUTAS Y VERDURAS	
COLABORADOR 5 - TURNO MAÑANA		COLABORADOR 6 - TURNO MAÑANA	
07:00 - 07:30	Revisar las FV (Vitrinas y muebles)	07:00 - 07:30	Realizar el cambio de precio y precios vigentes
07:30 - 07:45	Revisar las FV (Vitrinas y muebles)	07:30 - 07:45	Realizar el cambio de precio y precios vigentes
07:45 - 08:00	Revisar las FV (Vitrinas y muebles)	07:45 - 08:00	Realizar el cambio de precio y precios vigentes
08:00	Llenado de formato	08:00	Realizar el cambio de precio y precios vigentes
08:00 - 08:15	Llenado de formato	08:00 - 08:15	Realizar el cambio de precio y precios vigentes
08:15 - 08:30	Revisión de precios	08:15 - 08:30	Realizar el cambio de precio y precios vigentes
08:30 - 08:45	Revisión de precios	08:30 - 08:45	Briefing
08:45 - 09:00	Revisión de precios	08:45 - 09:00	Asegurarse que no haya cortes del día anterior
09:00 - 09:15	Revisión de precios	09:00 - 09:15	Realizar los cortes de frutas y verduras
09:15 - 09:30	Desayuno	09:15 - 09:30	Realizar los cortes de frutas y verduras
09:30 - 09:45	Reposicion en sala (Vitrinas)	09:30 - 09:45	Realizar los cortes de frutas y verduras
09:45 - 10:00	Reposicion en sala (Vitrinas)	09:45 - 10:00	Desayuno
10:00 - 10:15	Reposicion en sala (Vitrinas)	10:00 - 10:15	Reposicion en sala (Lineal de Frutas)
10:15 - 10:30	Revisar los recipientes del laboratorio	10:15 - 10:30	Reposicion en sala (Lineal de Frutas)
10:30 - 11:00	Reposicion en sala (Vitrinas)	10:30 - 11:00	Reposicion en sala (Lineal de Frutas)
11:00 - 11:30	Reposicion en sala (Vitrinas)	11:00 - 11:30	Reposicion en sala (Lineal de Frutas)
11:30 - 12:00	Reposicion en sala (Vitrinas)	11:30 - 12:00	Reposicion en sala (Lineal de Frutas)
12:00 - 12:30	Reposicion en sala (Vitrinas)	12:00 - 12:30	Enfocarse en los 5 pasos de Servicio
12:30 - 12:45	Reposicion en sala (Vitrinas)	12:30 - 12:45	Enfocarse en los 5 pasos de Servicio
12:45 - 13:00	Limpieza y desinfeccion del laboratorio	12:45 - 13:00	Reposicion en sala (Lineal de Frutas)
13:00 - 13:30	Refrigerio	13:00 - 13:30	Reposicion en sala (Lineal de Frutas)
13:30 - 14:00	Refrigerio	13:30 - 14:00	Reposicion en sala (Lineal de Frutas)
14:00 - 14:30	Reposicion en toda la sala	14:00 - 14:30	Refrigerio
14:30 - 15:00	Reposicion en toda la sala	14:30 - 15:00	Refrigerio
15:00 - 15:30	Reposicion en sala (Vitrinas) / CAPACITACION	15:00 - 15:30	Orden, limpieza y desinfeccion de cámara y laboratorio / CAPACITACION
15:30	Reposicion en sala (Vitrinas) / CAPACITACION	15:30	Orden, limpieza y desinfeccion de cámara y laboratorio / CAPACITACION
15:30 - 16:00	Reposicion en sala (Vitrinas) / Relevé de turno / CAPACITACION	15:30 - 16:00	Orden, limpieza y desinfeccion de cámara y laboratorio / Relevé de turno / CAPACITACION
16:00	Salida	16:00	Salida

Figura 11. Horarios propuestos.

El supervisor también deberá tener comunicación fluida con el encargado de recepción, ya que este debe ingresar las cantidades exactas al sistema al ingresar el proveedor, cerciorándose del peso y del estado de los productos, los que deben encontrarse en buena calidad. Para obtener esta eficiencia debe contarse con las balanzas calibradas, jabs en buen estado, cámaras de refrigeración óptimos y el apoyo de un colaborador de prevención de tienda, que sirva de apoyo con el doble control al realizar los ingresos de las frutas, solo así se contará con productos de calidad en buen estado y los stock sincerados para realizar inventarios eficientes en el área y menos mermas en la sección.



Figura 12. Jabas y bines.



Figura 13. Balanza de pedestal y cámaras de refrigeración.

Área de Recepción.



Figura 14. Área de recepción.

Proveedor.

El proveedor es aquél que abastece de productos a las tiendas para que éste posteriormente pueda venderlos.

El transporte que se efectúa por la materia prima requiere de vehículos refrigerados para aislarla de condiciones ambientales inapropiadas que genere pérdida de fluidos y deshidratación.

Asimismo, es importante mencionar que para un mayor control y mejora de reducción de mermas, se debe generar un convenio entre el proveedor y la empresa o también llamado pacto de devolución en el cual consiste:

Abastecimiento de las frutas a base de las ventas diarias.

Pacto de devolución del 20 % de las mermas generadas semanalmente.

Capacitación del proveedor en manipulación y saneamiento en los productos.

El proveedor deberá contar con el transporte adecuado acorde a los productos.

El proveedor tiene como función principal trasladar los productos de un lugar a otro, realizar el transporte a los centros de distribución, luego a las tiendas o ya sea directamente a las tiendas.

Así su influencia en la cadena es que son los principales agentes de movimiento de los productos cuando deben recorrer grandes distancias, lo que en efecto los obliga a interactuar con los productos, siendo el único responsable de ellos cuando el producto está en sus instalaciones.

Capacitación al Colaborador.

Es importante que el colaborador del área (Recepción) tenga los conceptos claros de cómo se debe receptor los productos sensibles tales como: Sandía, plátano, papaya y piña.

Sólo con la capacitación se puede lograr un control al ingreso de las frutas en la tienda, el Proveedor deberá contar con un transporte adecuado para los productos.

El proveedor tiene que dar charlas de saneo, exhibición y rotación del producto a los colaboradores, para que ellos se comprometan a dar mejor exhibición en la noche.

Manejo del producto.

Objetivo: Manejo adecuado de los productos a través de normas y procedimientos que garanticen la sanidad y frescura de los mismos.

Al receptar la mercadería, se debe eliminar el film que contienen los pallets armados, para permitir que la mercadería "respire".

Para evitar el corte de la cadena de frío, la mercadería (cuya conservación es en cámara) no puede permanecer más de 30 minutos sin ser acondicionada (ya sea en cámara o en vitrina)

Todas las jabas deberán mantener la fecha con la cual fueron recibidos en tienda.

Almacenar la mercadería ordenadamente, de forma tal que facilite su rotación y el cumplimiento de la metodología PEPS (Primero en entrar, Primero en Salir), evitando siempre el contacto del producto directo con el piso

Exhibición

Es importante crear exhibiciones que llamen la atención en todo su departamento de frutas. También es importante crear exhibiciones más grandes de estos productos populares durante las vacaciones y cambios de temporada.

Las atractivas variaciones de color y selecciones por tamaño atraerán a los compradores. Tener dos o más tamaños disponibles dan a los clientes una opción y puede aumentar las compras por volumen. Las exhibiciones tienen que ser los espacios según la venta de cada producto.

Robo interno y externo.

Se colocará personal de prevención fijo en el área de recepción. Él controlará los canales de ingreso y salidas de la mercadería para evitar que no se produzca merma en el área de frutas. Se hará un doble control al ingresar los productos por recepción, por ejemplo: el prevencionista tiene que verificar los ingresos junto con el recepcionista y volver a contar todo lo que ingrese por recepción para poder llevar un buen control. Verificará los camiones de proveedores antes de retirarse. Se visualizarán las cámaras que existen en la tienda para evitar robos, el prevencionista revisará las mochilas o carteras del personal antes de retirarse de tienda.

Área de Cajas.

En el área de cajas, se calibrarán las cajas 1 vez por semana con el fin de no perder peso en las frutas. Se harán capacitaciones con las cajeras en el área de frutas para que las cajeras reconozcan los productos y no existan cruces de códigos ni inventarios negativos que perjudiquen los inventarios creando mermas.

Se les brindará a cada cajera el master de códigos de las frutas y los cambios de precios para que podamos contrarrestar malos ingresos a la hora de crear una transacción en el área de cajas.

En la figura 15 se muestra el por qué del stock negativo por el cruce de códigos. Asimismo, en la figura 16 se expone el Flujograma actual de la empresa, mientras en la figura 17 se propone el Flujograma requerido por la organización para mejorar sus procesos.



Figura 15. Stock negativo por cruce de códigos.

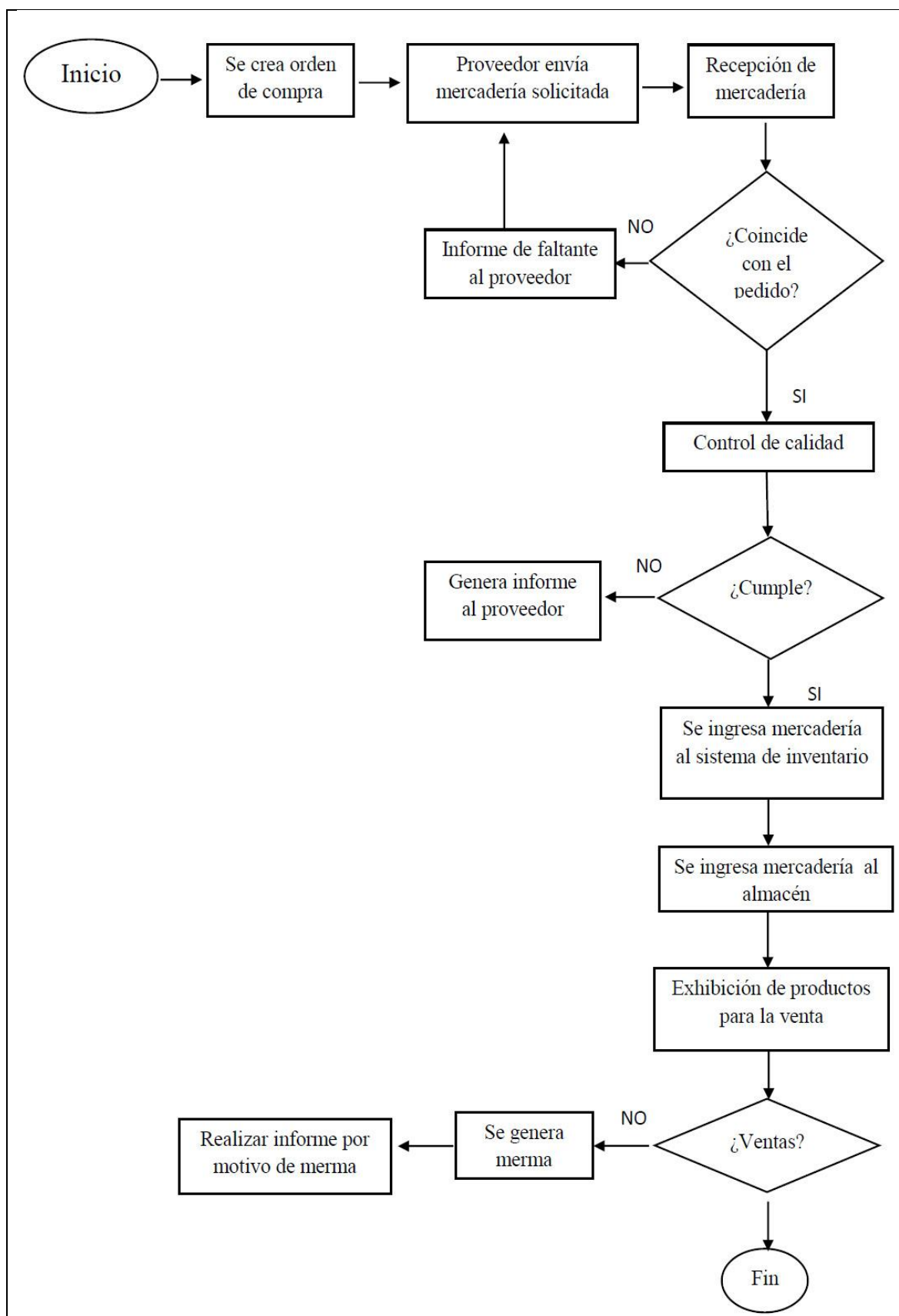


Figura 16. Flujograma actual de la empresa Econo Ahorro Sede Manco Capac.

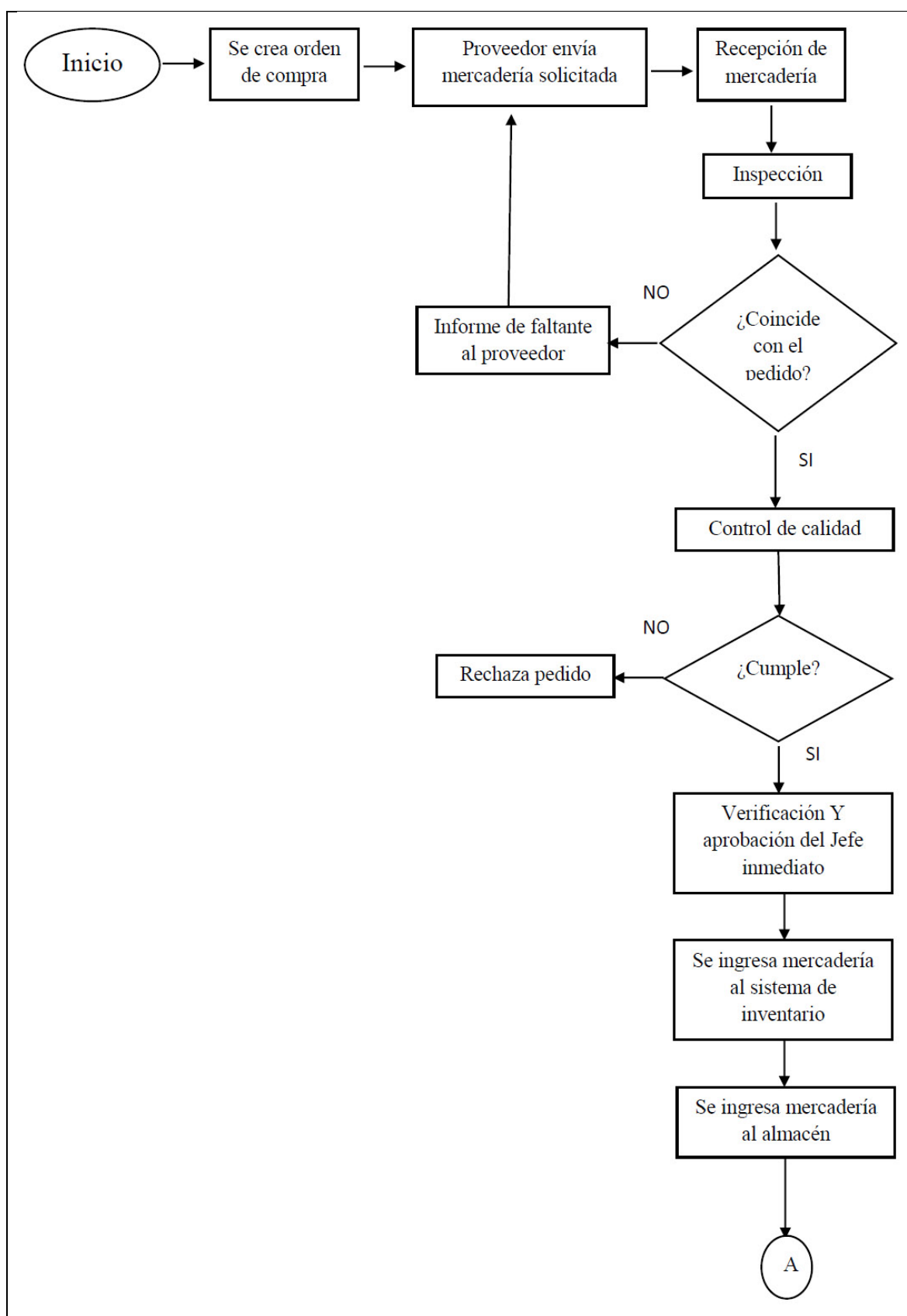


Figura 17. Flujograma de la propuesta de mejora.

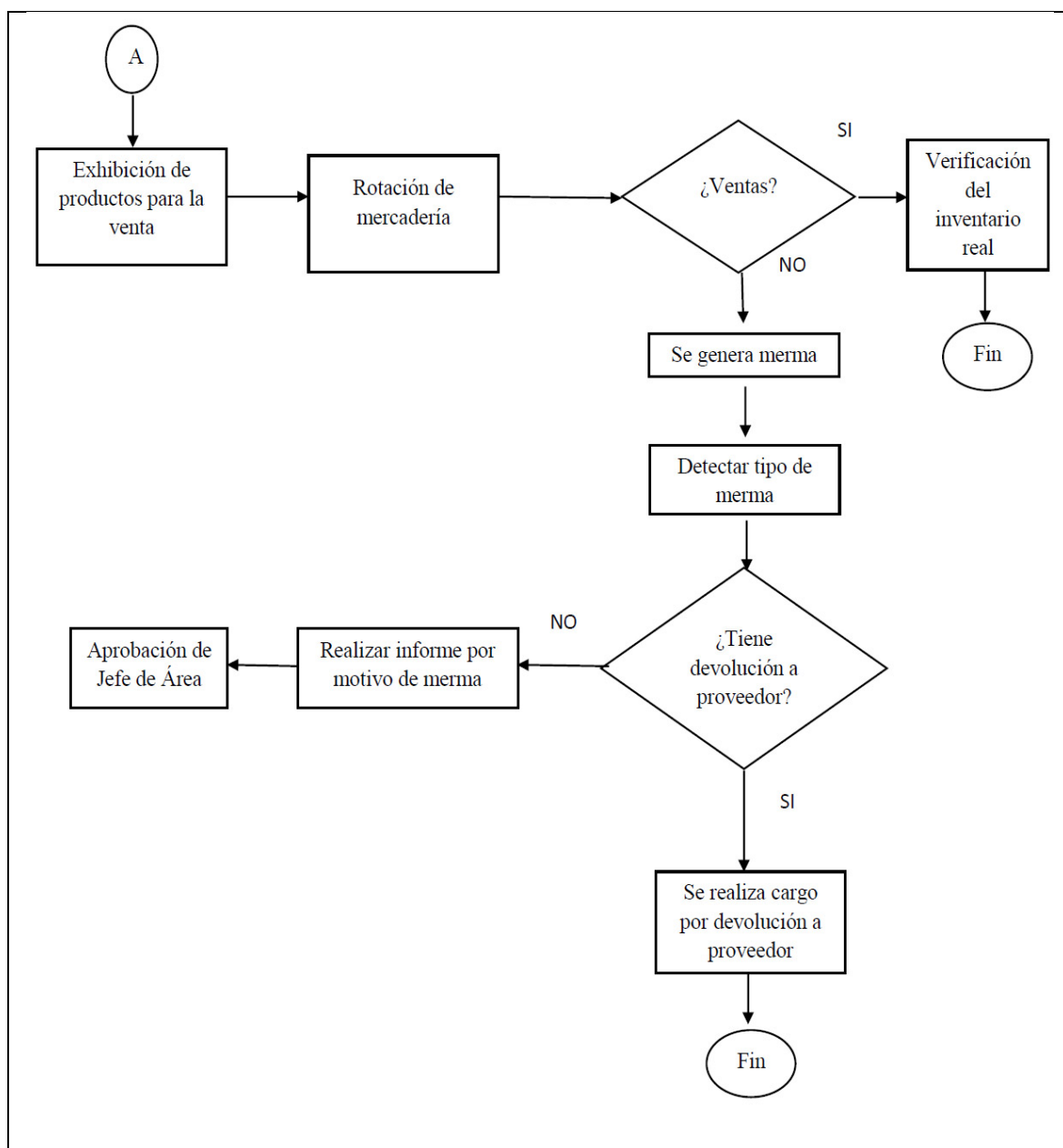


Figura 18. Flujograma la propuesta de mejora (Continuación).

Conclusiones

Después de haber realizado la investigación, se llegaron a las siguientes conclusiones:

Primero: La empresa no cuenta con un proceso de control interno bien establecido; sólo presenta algunas actividades de control aisladas que son insuficientes y poco efectivas para evitar el descarte excesivo de productos en el área de frutas.

Segundo: Se observó que no existe comunicación entre el gerente de línea, administrador y el área de frutas. Esto implica y determina un desfase en los procesos tanto por el área comercial como en la tienda, viéndose reflejado en las auditorias existentes en la actualidad. Se debe tener un mejor control y supervisión que hoy no existe, para lo cual debe contarse con un supervisor únicamente del área por ser tan sensible.

Se apreció que los procesos de control interno más sensibles del área de frutas son el requerimiento, recepción y verificación de almacenamiento, presentándose deficiencias de control logístico, sobre todo en control de stock y en la manipulación de los productos que generan descartes en el área.

Tercero: Existen deficiencias de control en las siguientes actividades: Ingreso de los productos en recepción, ingreso de stock en los inventarios, almacenamiento, manipulación, exhibición y rotación de los productos.

Cuarto: Se determinó que los colaboradores no exhiben bien los productos, tomando en cuenta indicadores de espacio por venta, variedad de fruta, complementariedad de productos, tamaño y peso en cada uno de ellos.

Se observó la falta de información al colaborador, así como carencia de supervisión, los que son posibles causas complementarias de la mala gestión del proceso administrativo de control interno en el área.

Quinto: Se propone la implementación de tres puntos importantes: Estructuración e implementación de procesos de control interno, supervisión permanente y capacitación a fin de lograr la reducción de merma en un mediano plazo.

Recomendaciones

Se presentan las recomendaciones siguientes:

Primero: Implementar un sistema de control interno para el área de frutas que contemple los siguientes pasos: Determinación de estándares, medición y detección de desviaciones, implementación de correcciones y retroalimentación.

Segundo: Implantar una mayor y mejor coordinación entre el jefe de línea con el personal operativo y una supervisión constante de las labores realizadas por el mismo, en base a la aplicación de estándares en el proceso logístico interno y la correspondiente corrección de desviaciones de forma oportuna y eficiente. Se debe crear el puesto de Supervisor de Perecibles, quien hará el seguimiento a los ingresos y salidas de los productos en el área de frutas, la cual implica que lleve una comunicación viable con el encargado de recepción y administrador de tienda.

Tercero: Determinar un sistema de control interno para el área de frutas que contemple los siguientes pasos: Determinación de estándares, medición y detección de desviaciones, implementación de correcciones y retroalimentación, que debe ser supervisado por el Supervisor del área y el Administrador de Tienda. Esto será vital para obtener mejores resultados en las auditorías.

Cuarto: Controlar los procesos mediante auditorías de inventarios y del proceso de compras, así como tener una supervisión constante del área de frutas con la finalidad de

mejorar los indicadores de gestión y descarte de productos. En el área de recepción de mercadería debe estar presente un preventor de seguridad, quien brindará reforzamiento en ingresos y salidas de mercadería por parte del proveedor para tener los stocks sincerados y el proceso mejore mediante un doble control. Se recomienda que el supervisor de frutas, capacite al personal del área de frutas en los siguientes puntos: exhibición, despacho, almacenamiento para evitar merma y desmedro de las frutas. Se debe contar con una comunicación constante con los colaboradores.

Los administradores, jefes y supervisores de la empresa Econo Ahorro deben tener contacto directo con el personal operativo mediante la implantación de una estrategia de círculos de calidad para dejar que aporten sus conocimientos e ideas de mejoras involucrándolos en la mejora continua del desarrollo que están ejecutando.

Quinto: Verificar el stock de inventarios antes de generar un formato de orden de compra para no complicar el almacenamiento ni los días de stock del área de frutas. Se propone a la empresa Econo Ahorro estrategias complementarias para evitar el descarte de productos: la capacitación al personal en buenas prácticas de manufactura, determinar estándares mínimos de ventas, determinar indicadores y procedimientos estandarizados de exhibición, dirigido por el supervisor de frutas y el proveedor que cuentan con expertos en rama de productos perecibles, todo esto generado por el área de Recursos Humanos.

Referencias

- Aguirre, A.; Castillo, A. y Lou, D. (2009). *Administración de organizaciones en el entorno actual*. Colección Economía y empresa. (3.^a ed.). España: Editorial Pirámide.
- Aktouf, O. y Suarez, T. (2012). *Administración. Tradición, revisión y renovación*. (1.^a ed.). México: Editorial Pearson.
- Amaru, A. (2009). *Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo*. (1.^a ed.). México: Editorial Pearson.
- Arellano, R. (2017). *Estudio nacional del consumidor comercial peruano*. Perú. Editorial Arellano Marketing. Disponible en: <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>.
- Barzola, P. D. y Roque, C. A. (2010). Tratamiento tributario y contable de las mermas y desmedros. *Informe práctico*, 1^a Quincena, A-6 – A-10.
- Benavides, R. (2014) *Administración*. 2 ed. México. Editorial: Mc Graw Hill.
- Bernal, C. (2014). *Introducción a la administración de las organizaciones*. (2.^a ed.). Colombia. Editorial: Pearson.
- Cabriles, Y. L. (2014). *Propuesta de un sistema de control de inventario de stock de seguridad para mejorar la gestión de compras de materia prima, repuestos e insumos de la empresa Balgres C.A.* (Tesis de Licenciatura). Camurí Grande, Venezuela: Universidad Simón Bolívar.
- Cuevas, C. (2001). *Contabilidad de costos. Enfoque gerencial y de gestión*. (2.^a ed.). Colombia. Editorial: Prentice Hall.
- Chiavenato, I. (2012). *Introducción a la teoría general de la administración*. (8.^a ed.).

México. Editorial: Mc Graw Hill.

Chiavenato, I. (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. (5.^a ed.).

México. Editorial: Mc Graw Hill.

Fernández, I. (2005). *Las deducciones del Impuesto a la Renta*. (1.^a ed.). Perú. Editorial: Palestra.

Ferrer, A. (2007). *Merzas y Desmedros – Criterios Contables y Tributarios*. En: Revista Entre Líneas. Segunda Quincena – Julio 2007, p 29 – 30 8. Argentina. Editorial: Universidad Nacional de La Plata.

García, J. y Münch, L. (2015). *Fundamentos de Administración*. (8.^a ed.). México. Editorial: Trillas.

Gestión (2016, 26 de abril). *Chilena SMU ya no busca vender su unidad peruana Mayorsa*.

Disponible en: <https://gestion.pe/economia/empresas/chilena-smu-busca-vender-unidad-peruana-mayorsa-118571>

Gil, A. (2010). Tratado de Nutrición. En: *Composición y calidad nutritiva de los alimentos*. España. Editorial: Panamericana.

Griffinm, R. (2011). *Administración*. (10.^a ed.). México. Editorial: Cenage Learning.

Guaján, M. B. (2016). *Estrategias de control interno para supermercados “La Mía” de la ciudad de Otavalo, provincia de Imbabura*. (Tesis de Licenciatura). Ibarra, Ecuador: Universidad Regional Autónoma de los Andes.

Guevara, V. M. (2014). *Análisis y control estadístico de la merma en la cadena de suministros de una empresa retail*. (Tesis de Licenciatura). Trujillo, Perú: Universidad Nacional de Trujillo.

Hernández, M. (coord). (2012). *Administración de empresas*. Colección: Economía y Empresa. (1.^a ed.). España. Editorial: Pirámide.

- Iborra, M. D. (2007). *Fundamentos de Dirección de Empresas: Conceptos y Habilidades Directivas*. Madrid: Thomson-Paraninfo.
- Kantar Worldpanel (2018). *Tendencias del mercado de consumo masivo a nivel global*. Disponible en <https://www.kantarworldpanel.com/pe/Noticias/Tendencias-del-mercado-de-consumo-masivo-a-nivel-global>
- Koontz, H; Weihrich, H. y Cannis, M. (2012). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (24.^a ed.). México. Editorial: MC Graw Hill.
- Louffat, E. (2012). *Administración. Fundamentos del proceso administrativo*. (3.^a ed.). Argentina. Editorial: Cengage Learning.
- López, N. M. (2010). *Diseño de un sistema de control interno de inventarios en la ferretería “Lozada”*. (Tesis de Licenciatura). Santo Domingo, Ecuador: Universidad Tecnológica Equinoccial.
- Luna, A. (2012). *Proceso administrativo*. México. Editorial: Patria.
- Mamani, D. L. (2017). *Análisis económico y financiero para la toma de decisiones en la gestión empresarial de la empresa de transportes interprovincial Expreso Internacional Mi Perú S.C.R.L. periodos 2015-2016*. (Tesis de Licenciatura). Puno: Universidad Nacional del Altiplano.
- Mercado, S. (2004). *Administración aplicada*. México: Limusa.
- Mora, A. (coord). (2008). *Diccionario de contabilidad, auditoría y control de gestión*. Volumen 3. España. Primera ed. Edición electrónica: Eebook. Editorial El Economista.
- Moyano, J.; Bruque, S.; Maqueira, J.; Fidalgo, F. y Martínez, P. (2011). *Administración de empresas. Un enfoque teórico práctico*. 1 ed. España. Editorial: Pearson.
- Mendoza, C. (2016). *Manual práctico para gestión logística: envase y embalaje, transporte*

- y cadena de frío, preservación de productos del agro*. (1.^a ed.). Colombia. Editorial: Universidad del Norte.
- Misari, M. A. (2012). *El control interno de inventarios y la gestión en las empresas de fabricación de calzado en el distrito de Santa Anita*. (Tesis de Licenciatura). Lima, Perú: Universidad de San Martín de Porres.
- Münch, L. (2010). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. (1.^a ed.). México. Editorial: Pearson.
- Münch, L. (2014). *Administración. Gestión organizacional, enfoques y proceso administrativo*. Pearson. Naucalpan de Juárez, México.
- Navarro, A.; Ríos, M. y Tamayo, J. (2011). *Administración de empresas*. Colección Economía y empresa. (1.^a ed.). España. Editorial: Pirámide.
- Oliva, P. F. (2015). *Propuesta para el control y reducción de mermas en el almacenamiento frigorífico de frutas y hortalizas*. (Tesis de Licenciatura). México, D. F.: Instituto Politécnico Nacional.
- Organización Mundial del Comercio (2016). *Informe sobre el comercio mundial*. OMC. Disponible en: https://www.wto.org/spanish/res_s/reser_s/wtr_s.htm.
- Picón, J. L. (2007) *¿Quién se llevó mi gasto? La Ley, la SUNAT o lo perdí yo...* (2.^a ed.). Perú. Editorial: DOGMA.
- Real Academia de la Lengua Española (2018). *Diccionario de la lengua española*. (23.^a ed.). España. Versión electrónica disponible en: <http://www.rae.es/obrasacademicas/diccionarios/diccionario-de-la-lengua-espanola>.
- Reyes, A. (2015). *Administración moderna*. (1.^a ed.). México. Editorial: Limusa.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2014). *Administración*. (12.^a ed.). México. Editorial: Pearson.
- Rodríguez, C. (2013). *Propuesta de un sistema de mejora continua para la reducción de*

mermas en una procesadora de vegetales en el departamento de Lima con el objetivo de aumentar su productividad y competitividad. (Tesis de Licenciatura). Lima, Perú: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Sánchez, G.; Albacete, C.; Bernal, V.; Casado, M.; Escudero, M (2011). *Administración de Empresas*. (1.^a ed.). Madrid, España. Editorial: Piramide.

Schermerhorn, J. (2010). *Administración*. (1.^a ed.). México. Editorial: Limusa.

Segovia, J. M. (2011). *Diseño e implementación de un sistema de control interno para la compañía Datugourmet Cia. Ltda.* (Tesis de Licenciatura). Quito, Ecuador: Universidad Central del Ecuador.

Stoner, J. A. F., Freeman, R. E. y Gilbert, D. R. (1996). *Administración*. México: Progreso.

Sunat (2018). *Reglamento de la Ley del Impuesto a la Renta. Capítulo VI*. Recuperado de <http://www.sunat.gob.pe/legislacion/renta/regla/cap6.pdf>

Tang, R. (2016). *Diseño de un plan de mejora continua, según la metodología DMAIC, para la reducción de la merma en el área de perecible en la empresa de supermercados metro de la ciudad de Huancayo*. Huánuco, Perú: Universidad Nacional Hermilio Valdizan.

Valarezo, J. (2013). *Evaluación y rediseño del sistema de control de gestión del Hospital Luis Ablanque de La Plata para determinar la prestación eficiente del servicio en el año 2013*. (Tesis de Licenciatura). Buenaventura, Colombia: Universidad del Valle Sede Pacífico.

Apéndice

FORMATO DE ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS

Producto	Temperatura de almacenamiento (°C)	Recomendaciones	Medio de conservación
Piña	6°C	No retirar coronas, no rociar agua	Lugar fresco, etc
Naranja	0-9	Mantener en su jaba	Lugar fresco mesa
Manzana	-1-4	Estar protegidas con las tapas de cartón y papel en su caja.	Lugar fresco mesa
kiwi	-0.5-0	Mantener en su jaba.	Lugar fresco mesa
Fresa	14°C	Mantener en su jaba y cubiertas.	Lugar fresco mesa
Peras	-1.5-0.5	Estar protegidas con las tapas de cartón y papel en su caja.	Lugar fresco mesa

IMAGEN 1: REUNIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO Y LOS JEFES DE SECCIÓN PARA SUSTENTAR LAS MEJORAS QUE SE ESTÁN REALIZANDO EN CADA ÁREA.



IMAGEN 2: CAPACITACIÓN A TODO EL PERSONAL DE LA TIENDA EN TODO LO REFERENTE A INVENTARIOS



